

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ELABORAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE CAPACITAÇÃO  
APLICADA AO ESTUDO DAS CARACTERÍSTICAS  
COMPORTAMENTAIS DOS EMPREENDEDORES



ALESSANDRA TONELLI

FLORIANÓPOLIS - SC

1997

ALESSANDRA TONELLI

ELABORAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE CAPACITAÇÃO  
APLICADA AO ESTUDO DAS CARACTERÍSTICAS  
COMPORTAMENTAIS DOS EMPREENDEDORES

Dissertação apresentada à Universidade  
Federal de Santa Catarina, como  
requisito parcial à obtenção do título  
de Mestre em Engenharia de Produção,  
com concentração na Área de  
Engenharia de Avaliação e Inovação  
Tecnológica.

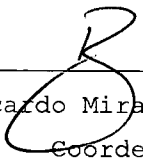
Florianópolis - SC

1997

ALESSANDRA TONELLI

**ELABORAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE CAPACITAÇÃO  
APLICADA AO ESTUDO DAS CARACTERÍSTICAS  
COMPORTAMENTAIS DOS EMPREENDEDORES**


Esta dissertação foi julgada adequada à obtenção do Título de MESTRE, Especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.



---

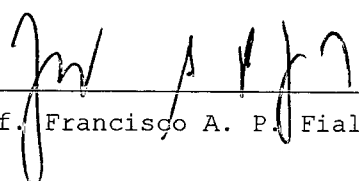
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador

Banca examinadora:




---

Prof. Álvaro G. R. Lezana, Dr.  
Orientador



---

Prof. Francisco A. P. Fialho, Dr.



---

Prof. Amir Mattar Valente, Dr.

Ao amigo  
Professor  
Álvaro Lezana,  
meu orientador

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por ter me conduzido por este caminho que me dá tanta alegria.

Ao meu orientador, professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana pela atenção, carinho, respeito, incentivo, paciência e por tudo mais que para sempre serei grata.

Aos meus pais Elvi e Eli, e aos meus irmãos Luiz Fernando, Susana e Ana Carolina, pela compreensão e apoio nas horas de angústia e alegria.

Ao meu amigo Jovane Medina Azevedo, pelo companheirismo e pelas horas dedicadas à troca de desabafos e alegrias.

Ao Marcelo, e a sua família, que apesar de terem compartilhado apenas parte desta caminhada, representaram uma força inspiradora.

Ao professor João Carlos Fagundes pelo apoio no início do curso.

A Márcia Longen pelo companheirismo.

As minhas amigas Daniela Alves, Alessandra Smolenaars, Patrícia Nascimento, Cristiane Carneiro, Patricia Bristot e Shirley Vieira pelo carinho que sempre tiveram comigo.

A Melissa, minha dedicada professora de inglês, que muito contribuiu para esta conquista.

Ao professor Carlos Manuel Taboada pelo incentivo.

A Fundação de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pelo apoio financeiro dos últimos meses.

Ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Aos alunos do Curso de Especialização, pela paciência em participarem da pesquisa e aos Coordenadores, em especial ao professor Paladini, por terem facilitado o acesso à turma.

E, a todos aqueles que de maneira direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

RESUMO _____	ix
ABSTRACT _____	x
LISTA DE FIGURAS _____	xi
LISTA DE TABELAS _____	xii
<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO _____</b>	<b>1</b>
1.1. Objetivos do estudo _____	4
1.2. Metodologia _____	5
1.3. Estrutura do trabalho _____	6
1.4. Limitações _____	7
<b>CAPÍTULO 2 - OS EMPREENDEDORES _____</b>	<b>8</b>
2.1. Habilidades _____	10
2.2. Conhecimento _____	14
2.3. Necessidade _____	15
2.4. Valores _____	17
<b>CAPÍTULO 3 - A CAPACITAÇÃO E SEUS ENFOQUES _____</b>	<b>29</b>
3.1. Capacitação _____	30
3.2. Aprendizagem _____	34
3.2.1. A abordagem pedagógica _____	36
3.2.2. Aquisição de conhecimento _____	37
3.2.3. Os métodos _____	39
3.3. Motivação _____	46
3.3.1. Os motivadores _____	49
3.4. Outras ferramentas _____	53

<b>CAPÍTULO 4 - MODELO DE CAPACITAÇÃO PARA EMPREENDEDORES</b>	<b>55</b>
4.1. As etapas da elaboração de um Programa de Capacitação	56
4.2. Definição dos objetivos	56
4.3. Seleção dos conteúdos, meios e técnicas	57
4.4. A técnica motivacional	63
4.5. Elaboração de fichas pedagógicas	65
4.6. A avaliação de um Programa de Capacitação	66
<b>CAPÍTULO 5 - APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO</b>	<b>68</b>
5.1. O contexto	68
5.2. As fichas	69
5.3. Avaliação	73
<b>CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>80</b>
6.1. Conclusões	80
6.2. Recomendações	82
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>89</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>ANEXO 1 - AULAS</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO</b>	<b>135</b>



## RESUMO

Este trabalho centra-se no estudo das características dos empreendedores como referencial para a elaboração de uma proposta de capacitação para estes profissionais. O principal objetivo foi desenvolver uma pesquisa bibliográfica sobre as características comuns a todos os empreendedores, independentemente da situação econômica, política ou social. A partir deste estudo foi proposta a utilização de algumas metodologias direcionadas ao desenvolvimento de cada característica. Além da proposta, foi desenvolvida uma pesquisa, verificando a validade das metodologias sugeridas. Os resultados desta permitiram validar a proposta, sendo que as metodologias, na sua maioria, foram consideradas eficazes no alcance do objetivo traçado.

## ABSTRACT

This work is based on the study of the entrepreneur's characteristics as reference of a proposal to quality these professionals. The main purpose was to develop a research about the common of all the entrepreneur's characteristics. Based on this study it was proposed the utilisation of some methodologies to develop each characteristic. Beside of this proposal it was developed a research to find out the methodologies authenticity the results of these methodologies allowed to authenticate the proposal, therefore the majority of these methodologies proved the efficiency of the proposed objective.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Habilidades relativas necessárias para o desempenho eficaz em diferentes níveis da administração	12
Figura 3.1 - Aspectos envolvidos no Programa de Capacitação	30
Figura 4.1 - Etapas da elaboração do Programa de Capacitação	55
Figura 4.2 - Ficha pedagógica	66
Figura 5.1 - Ficha pedagógica "As características do indivíduo"	70
Figura 5.2 - Ficha pedagógica "O processo comportamental"	70
Figura 5.3 - Ficha pedagógica "Características do empreendedor"	71
Figura 5.4 - Ficha pedagógica "A resolução de problemas"	71
Figura 5.5 - Ficha pedagógica "O empreendedor e suas habilidades"	72
Figura 5.6 - Ficha pedagógica "O conhecimento para empreender"	72

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Características dos empreendedores_____	18
Tabela 2.2 - Estilos para resolver problemas_____	26
Tabela 3.1 - Categorização dos métodos _____	40
Tabela 3.2 - Conexão entre desejos e motivadores_____	50
Tabela 3.3 - Recursos audio-visuais_____	54
Tabela 5.1 - Resultado a pesquisa referente a aula "As características do indivíduo"_____	74
Tabela 5.2 - Resultado a pesquisa referente a aula " O processo comportamental"_____	75
Tabela 5.3 - Resultado a pesquisa referente a aula "Características do empreendedor"_____	76
Tabela 5.4 - Resultado a pesquisa referente a aula "Resolução de problemas"_____	77
Tabela 5.5 - Resultado a pesquisa referente a aula "O empreendedor e suas habilidades"_____	77
Tabela 5.6 - Resultado a pesquisa referente a aula "O conhecimento para empreender"_____	78
Tabela 5.7 - Principais médias_____	79

## CAPÍTULO I

### INTRODUÇÃO

Duas questões de extrema importância na atualidade constituem o foco deste trabalho. Primeiramente, destaca-se a importância cada vez mais significativa que o conhecimento vem ocupando na sociedade.

A aquisição de novos conhecimentos e habilidades constitui-se na melhor forma de sobrevivência tanto pessoal quanto empresarial.

“Os tipos de trabalho bem remunerados do futuro exigirão capacidade de adaptação a novos ambientes e novas situações, mobilidade entre países e disposição para o aprendizado contínuo” (Stempfer, 1997, p.36).

A educação tem se constituído na maior preocupação em todos os países, sobretudo nos menos desenvolvidos. Sabe-se que o investimento nesta área representa o melhor caminho para a diminuição das diferenças sociais e conseqüente melhora na qualidade de vida da sociedade como um todo.

Inclusive no mundo empresarial, como pode-se perceber na citação abaixo, a educação passa a ter atenção especial.

“As empresas têm de começar a construir seus próprios programas de treinamento. Cada uma terá de investir em seu próprio sistema de educação se quiser ter alta qualidade” (Schank, 1997, p. 100).

Quanto à vida profissional das pessoas, a realidade não parece diferente.

"Todas estas demandas sobre os futuros administradores impõem uma enorme pauta de inovações para as escolas de administração. Os processos de ensino deverão sofrer profundas transformações. O aprendizado será cada vez mais ativo, preparando os alunos para assumir mais responsabilidade, ter mais iniciativa, conseguir administrar a si próprios, redefinir constantemente a forma de criar valor e aperfeiçoar suas habilidades e seu conhecimento" (Stempfer, 1997, p. 37).

Esta visão diferenciada que passa a ser exigida dos profissionais a partir da globalização e da era do conhecimento, leva à exigência de que estes possuam características empreendedoras. Ou mesmo, que sejam empreendedores em sua profissão.

"O empreendedor é, sobretudo, aquele indivíduo que tem necessidade e é capaz de realizar coisas novas. Contudo, mais que ser capaz de desenvolver novos projetos, o empreendedor é aquele que assume a responsabilidade de conduzir um negócio próprio, de tal forma que esse empreendimento funcione e alcance sucesso" (Azevedo, 1992, p. 17).

"Nesta época de rápidas mudanças econômicas e tecnológicas, o espírito entrepreneur (empreendedor) pode ser uma vantagem única e importante, mas somente se aprendermos a usá-lo" (Pinchot, 1989, p. 3). Estas pessoas constituem uma força propulsora para a sociedade e é necessário estimulá-las a utilizarem seu potencial.

"A iniciativa, a criatividade e a capacidade empreendedora serão cada vez mais características distintivas dos profissionais de sucesso" (Stempfer, 1997, p.36). Principalmente

para aqueles que possuem ou pretendem abrir seu próprio negócio.

Atualmente, a criação de uma empresa envolve muitos aspectos concernentes não só ao ambiente no qual ela está inserida, mas também ao próprio empreendedor.

"O que leva tantas empresas à extinção, a despeito da vontade de alcançar sucesso de seus proprietários? O que faz com que outras tantas organizações apenas continuem sobrevivendo? Entre as causas desse insucesso, podemos citar a falta de habilidades administrativas, financeiras, mercadológicas ou tecnológicas dos empreendedores. O fracasso também pode estar ligado à instabilidade econômica, à falta de dinheiro no mercado, à escassez de recursos próprios e à saturação do mercado" (Azevedo, 1992, p. 5).

Pesquisas recentes revelam que o empreendedor é o principal fator que determina o sucesso empresarial. Por este motivo, esta questão constitui-se no segundo ponto de relevância anunciado anteriormente como parte constituinte deste trabalho.

"Não deveria ser espantoso dizer que os empreendedores têm sido estudados, sozinhos ou em grupo, por um longo período. Os psicólogos estão interessados em descobrir quais são as suas motivações. Os investidores estão interessados em descobrir algum 'teste de saliva' que permita detectar quais empreendedores poderão torná-los ricos. Os professores de administração estão interessados em questões do tipo se e como ensinar o modelo de comportamento e as habilidades empreendedoras aos alunos. Centenas de pessoas na área governamental estão buscando meios de engajar empreendedores em seus programas de desenvolvimento regional, empresas vinculadas às minorias sociais, treinamento de lideranças..." (Baty, 1994, p.3).

Apesar de se ter consciência de que não existe um protótipo de empreendedor, acredita-se que em diferentes locais e situações, estas pessoas possuem algumas características similares.

O que leva uma pessoa a obter sucesso e outra fracasso em seu empreendimento? Diversas pesquisas evidenciam que a figura do empreendedor é o fator chave para o sucesso de um negócio. Em situações semelhantes, duas empresas do mesmo ramo podem obter resultados diferentes.

Há muita evidência de que o empreendedor corresponda ao principal fator de sucesso das empresas. Neste sentido, salienta-se a importância de se estruturar programas de capacitação para estes profissionais.

### 1.1 - Objetivos do estudo

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um Programa de Capacitação para empreendedores.

Como objetivos específicos, pode-se destacar os seguintes:

- estudo das características comportamentais dos empreendedores;
- estudo dos diferentes aspectos relacionados ao tema capacitação;
- aplicação dos conceitos a um programa específico de capacitação para empreendedores.



## 1.2 - Metodologia

Na primeira etapa deste trabalho se desenvolveu uma revisão bibliográfica de aspectos concernentes aos empreendedores e suas características.

Posteriormente, se descreveu sobre as metodologias direcionadas à programas de capacitação, incluindo os aspectos motivacionais, encontrados na literatura.

Em seguida se apresentou um modelo de capacitação direcionado para o desenvolvimento de características empreendedoras.

A quarta fase se caracteriza pela apresentação da pesquisa aplicada para a verificação da eficácia das metodologias propostas.

A abordagem adotada é predominantemente qualitativa, tendo uma perspectiva de corte transversal, na medida que reflete a situação existente no momento da coleta dos dados. Isto significa que estudos posteriores poderão identificar outros resultados.

Paralelamente ao desenvolvimento deste trabalho, se desenvolveu um material didático, denominado "O empreendedor". Este material segue os pressupostos básicos apresentados nesta dissertação.

A intenção nesta fase, foi apresentar os resultados obtidos a partir de um questionário aplicado em um curso para empreendedores, cujos alunos utilizaram este material.

Esta pesquisa foi desenvolvida no segundo semestre de 1997, num curso a nível de especialização, oferecido pela Universidade Federal de Santa Catarina.

### **1.3 - Estrutura do trabalho**

Esta dissertação possui seis capítulos.

O primeiro capítulo, que se inicia pela introdução ao tema, apresenta os objetivos, a metodologia utilizada e as limitações do trabalho.

No capítulo dois são apresentados os conceitos referentes aos empreendedores e as suas características.

No terceiro capítulo, o tema abordado é a capacitação. Apresenta-se os dois principais enfoques do Programa de capacitação: a aprendizagem e a motivação.

O capítulo quatro, apresenta um direcionamento da questão da capacitação para os empreendedores. Ou seja, se desenvolve uma relação entre os capítulos dois e três.

O capítulo cinco consta da parte prática do trabalho, já descrita detalhadamente no item anterior.

As conclusões e recomendações constituem a finalização do trabalho, que segue com as referências bibliográficas, a bibliografia e os anexos.

Em anexo, se apresenta as aulas a partir das quais se elaborou a avaliação das metodologias (parte integrante da apostila "O empreendedor") e os questionários aplicados na pesquisa.

#### 1.4 - Limitações

A impossibilidade de acompanhamento de todo o programa de capacitação foi um fator limitante deste trabalho, inviabilizando conclusões mais específicas.

A questão das habilidades do instrutor em relação aos métodos propostos não pôde ser controlada, constituindo-se numa variável não avaliada.

A proposta do Programa de Capacitação diz respeito apenas a aspectos da personalidade do empreendedor. Deste modo, não foram pesquisadas metodologias direcionadas a conteúdos técnicos.

## CAPÍTULO II

### OS EMPREENDEDORES

Devido a imensa variedade de aspectos que envolve a pessoa do empreendedor e sua relação com a empresa, pode-se afirmar que não existe um protótipo de empreendedor ou de personalidade empreendedora.

Entretanto, a partir de pesquisas realizadas por diversos estudiosos, torna-se evidente que os empreendedores de sucesso possuem algumas características comuns. Neste capítulo, são apresentadas algumas destas características levantadas por pesquisas desenvolvidas na área.

Os estudos sobre empreendedores têm se direcionado por três caminhos. Primeiramente, pela contribuição econômica gerada através da criação de novas empresas por estes indivíduos; pela identificação de características de personalidade comuns aos empreendedores; e, por último, pela diferenciação entre os atributos natos e os desenvolvidos através de treinamentos ou pela experiência com negócios.

Este trabalho, como já foi descrito anteriormente, parte do segundo tema apresentado acima, as características dos empreendedores, propondo uma forma de desenvolvê-las em programas de capacitação.

É possível encontrar uma definição de empreendedor a partir da concepção de diferentes autores. Alguns mais contemporâneos abordam prioritariamente aspectos comportamentais e outros, que desenvolveram seus estudos ainda no início do século, enfatizam a questão do lucro.

Segundo Deakins (1996), o termo empreendedor teve sua origem na França e, numa tradução literal, significa alguém que se sobressai na sociedade.

Adam Smith (1937), definiu o empreendedor como um proprietário capitalista, um fornecedor de capital e, ao mesmo tempo, um administrador que interpõe-se entre o trabalhador e o consumidor.

Para Peter Drucker, os empreendedores são indivíduos inovadores. "A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente" (Drucker, 1987, p. 25).

Segundo DEMAC, "o empreendedor tende a ser um indivíduo independente e autônomo. Sente a necessidade de ser seu próprio patrão, porque é difícil submeter-se a modelos e procedimentos rígidos, tem certa aversão a estrutura hierárquica. Experimenta uma grande necessidade de realizar-se, isto é, de afirmar-se, de vencer os obstáculos, de romper o círculo da rotina, de alcançar objetivos com seu próprio esforço. Por este motivo, pode se dedicar por conta própria a resolver um problema. Sem dúvida reconhece a necessidade de buscar ajuda exterior" (DEMAC, 1990, p.10).

Na visão de Amit, os empreendedores podem ser definidos como "indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações" (Amit, 1993, p.816).

Baty (1994), apresenta uma evolução da concepção de empreendedor perante a sociedade: nos anos 80, o empreendedor ainda era considerado como uma pessoa desajustada, um lunático atrás de benefícios. Hoje, ele é visto como alguém que fez uma

escolha de carreira, tanto nas universidades, como na sociedade como um todo.

Para fins deste trabalho, utiliza-se uma concepção de empreendedor ligada à criação de uma empresa. Embora possa haver pessoas empreendedoras que ocupem cargos em organizações, as características descritas a seguir dizem respeito a empreendedores que possuem suas próprias empresas.

Como foi exposto anteriormente, dificilmente consegue-se afirmar com precisão quais são as características comuns a todo empreendedor.

Neste estudo, parte-se da premissa de que as características de personalidade que determinam o comportamento dos indivíduos são as habilidades, os conhecimentos, as necessidades e os valores.

Para um melhor entendimento da opção por estas características, apresenta-se a seguir uma explicação a respeito das mesmas.

## **2.1 - Habilidades**

Correspondem à facilidade para utilizar as capacidades físicas e intelectuais. São trechos e partes do comportamento adaptativo, que se tornam integrados em seqüências e padrões de realização, executados corretamente e que, geralmente, apresentam uma padronização temporal sistemática e flexível (Rodrigues, 1992).

Segundo este autor, quando se desenvolve uma habilidade, acrescenta-se alguma coisa nova a novos trechos e partes do comportamento.

Embora uma habilidade seja composta de reações condicionadas, memorizações e respostas selecionadas, cada uma delas, quando integrada, adquire características próprias e inconfundíveis.

Katz (1986) utiliza o termo habilitação como sinônimo de habilidade e o conceitua do seguinte modo: "o termo habilitação implica na capacidade que pode ser desenvolvida, e não necessariamente inata, que se manifesta no desempenho e não apenas em potencial".

A partir desta conceituação, o autor apresenta três habilitações básicas direcionadas a um bom desempenho gerencial:

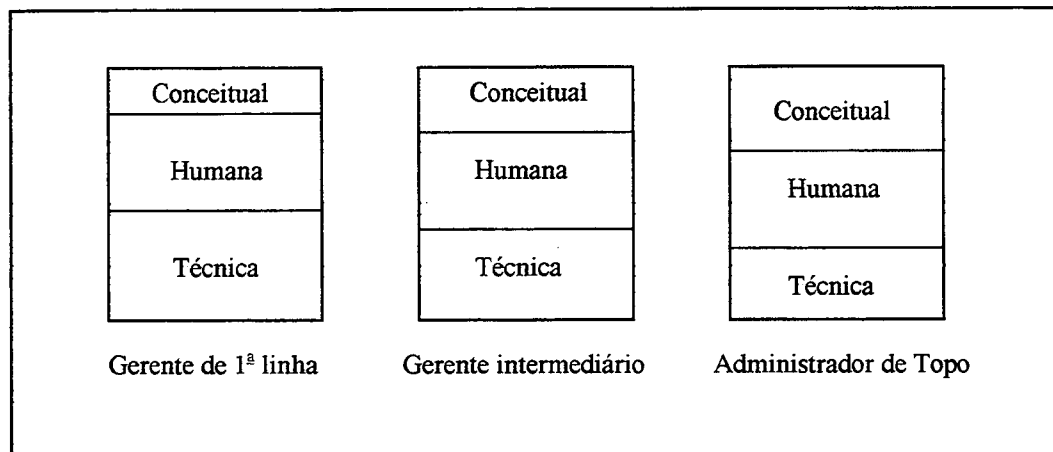
- Habilitação técnica: consiste na compreensão e proficiência num determinado tipo de atividade, especialmente naquela que envolva métodos, processos e procedimentos ou técnicas.

- Habilitação humana: é a facilidade para trabalhar como integrante de um grupo e de realizar um esforço conjunto com os demais componentes na equipe.

- Habilitação conceitual: é a forma como se compreende e reage ao sentido em que os negócios devem desenvolver-se, os objetivos e políticas da empresa, etc.

"Embora as três sejam importantes em qualquer nível administrativo, as aptidões técnica, humana e conceitual do administrador variam em importância relativa em diferentes níveis de responsabilidade" (Katz, 1986, p. 70).

Stoner (1995) apresenta um modelo que facilita a visualização das habilidades necessárias em diferentes níveis de administração (Figura 2.1).



Fonte: Stoner, 1995, p. 10

Figura 2.1 - Habilidades relativas necessárias para o desempenho eficaz em diferentes níveis da administração

Como pode-se perceber, as habilidades humanas são necessárias nos três níveis. As habilidades conceituais aumentam conforme se eleva o nível administrativo, enquanto as habilidades técnicas vão se tornando menos necessárias.

Hersey e Blanchard entendem a habilidade humana como "a capacidade de relacionamento eficaz entre indivíduos, sem gerar conflito desnecessário, mas não encobrendo diferenças importantes em perspectivas ou valores" (1986, p. 3). Estes autores concordam com a relação demonstrada através da figura 2.1: o denominador comum, cuja importância permanece constante em todos os níveis, é a habilidade humana, enquanto a ênfase nas habilidades técnica e conceitual varia em função dos diferentes níveis gerenciais.

McClelland faz uma boa descrição da aplicação da habilidade humana por parte de gerentes e que pode ser direcionada para o estudo dos empreendedores. "Quase que por definição, um bom gerente é aquele que, entre outras coisas,



ajuda seus subordinados a se sentirem fortes e responsáveis, que os gratifica oportunamente por bom desempenho e que zela para que as coisas sejam organizadas de tal forma que os subordinados sintam que sabem o que devem estar fazendo. Acima de tudo, os gerentes devem criar entre os subordinados um sólido espírito de equipe, de orgulho em trabalhar como parte de uma determinada equipe. Se um gerente cria e estimula este espírito, seus subordinados certamente apresentarão um melhor desempenho" (McClelland, 1987, p.11).

O desenvolvimento de habilidades depende da capacidade de cada pessoa. Alguns autores acreditam que a capacidade é determinada geneticamente. Desta forma, um indivíduo só desenvolve as habilidades até o limite que sua capacidade possibilita.

Piaget, um dos grandes estudiosos do conhecimento, compartilha a idéia de que cada indivíduo nasce com uma determinada capacidade e só vai desenvolver as habilidades que sua capacidade permitir. Considerava a inteligência, como um produto da maturidade biológica do ser humano combinada com sua interação ao ambiente.

Na concepção de Piaget, se a criança não atingiu a estrutura de desenvolvimento mental, não adianta estudar porque não vai aprender.

Outros autores, defendem a idéia de que se pode desenvolver não só as habilidades, como também a capacidade.

Reuven Feuerstein (Apud Vitória, 1994), foi discípulo de Piaget, mas discorda da sua teoria. Feuerstein desenvolveu um método chamado Programa de Enriquecimento Instrumental, que parte do princípio de que inteligência se aprende. Na sua visão, qualquer indivíduo pode aumentar sua capacidade

intelectual (potencial de inteligência) e até crianças deficientes são capazes de se tornar normais.

Independentemente da discussão sobre a possibilidade de se desenvolver a capacidade intelectual, acredita-se que as habilidades podem facilmente se desenvolver através de diversas formas, como por exemplo, num programa de capacitação, conforme se propõe neste trabalho.

## 2.2 - Conhecimento

Representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia, sendo profundamente influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura e processos fisiológicos, por suas necessidades e por suas experiências anteriores (Chiavenato, 1994).

Inclui-se neste grupo, a experiência, que é o conhecimento estruturado através da observação e da prática. Este conjunto de conhecimentos é resultante de processos organizados de aprendizagem, que ocorrem através do tempo sob determinadas condições, proporcionando o surgimento de novas estruturas cognitivas e emocionais, que não existiam anteriormente, provocando deste modo, modificações no comportamento do indivíduo (Lezana, 1995).

Piaget faz uma distinção entre três formas de conhecimento. "Em primeiro lugar, há uma imensa categoria dos conhecimentos adquiridos graças à experiência física em todas as suas formas, isto é, a experiência dos objetos e de suas relações, mas com abstração a partir dos objetos como tais. Vê-se imediatamente que se trata neste caso, da extensão indefinida das condutas de aprendizagem ou de inteligência prática, porém com todos os tipos de novidades que devem ser

explicadas. Em segundo lugar, há a categoria, notavelmente estreita, e mesmo de extensão real muito discutível, dos conhecimentos estruturados por uma programação hereditária, como é talvez o caso de certas estruturas perceptivas (visão das cores, duas ou três dimensões de espaço, etc). O caráter restrito dessa segunda categoria levanta imediatamente um grande problema biológico pelo contraste com a riqueza dos instintos dos animais. Em terceiro lugar, há a categoria, pelo menos tão extensa quanto a primeira, dos conhecimentos lógico-matemáticos, que se tornam rapidamente independentes da experiência e que, se no início procedem dela, não parecem tirados dos objetos como tais, mas das coordenações gerais das ações exercidas pelo sujeito sobre os objetos" (Piaget, 1996, p. 306).

Quanto a aquisição de conhecimento, é necessário esclarecer que os seres humanos não aprendem da mesma maneira. Tanto fatores fisiológicos como sociais direcionam o estilo de aprendizagem individual.

A partir da conceituação desta característica e das formas existentes de conhecimento pode-se perceber sua importância no comportamento das pessoas. Todos os atos são determinados entre outros fatores, pelo conhecimento e este, pela sua própria definição é adquirido.

### 2.3 - Necessidade

É um déficit ou a manifestação de um desequilíbrio interno do indivíduo, podendo ser satisfeita, frustrada (permanece no organismo) ou compensada (transferida para outro objeto). Surge quando se rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio.

Abraham Maslow (1987) classifica as necessidades em primárias (fisiológicas e de segurança) e secundárias (sociais, de estima e auto-realização), sendo que, num determinado instante, estas se apresentarão em posições relativamente diferenciadas.

As necessidades fisiológicas são as necessidades humanas básicas para a própria subsistência, isto é, alimento, sono, higiene.

A necessidade de segurança é essencialmente a necessidade de estar livre de perigos, em outras palavras, constitui-se na auto-preservação.

A necessidade social consiste na necessidade de se pertencer a vários grupos e de ser aceito por estes.

A necessidade de estima envolve tanto a auto-estima como a necessidade de reconhecimento por parte dos outros. A satisfação dessa necessidade de estima produz sentimentos de confiança em si mesmo, de prestígio, de poder e de controle.

A auto-realização é a necessidade que as pessoas sentem de maximizar seu próprio potencial, seja ele qual for. É o desejo de tornar-se aquilo de que se é capaz.

Henry Murray (1973) foi outro autor que estudou profundamente a questão das necessidades. Este descreve as necessidades como questões que se situam dentro de contexto de comportamento, relacionando-se com estados internos e à presença de estímulos externos que impelem à ação.

Murray relata que algumas necessidades são subsidiárias de outras mais globais e super ordenadas: a satisfação da necessidade subsidiária não é um fim em si mesma, mas apenas um passo para a satisfação.

Diferentes necessidades podem ocorrer simultaneamente, na visão de Murray, sendo que neste caso é gerado um conflito. Uma das necessidades será ou poderá se tornar, num determinado momento, a mais forte, em cujo caso é chamada necessidade prepotente e exigirá satisfação antes das necessidades concorrentes.

Esta característica é responsável pela busca incessante do homem de se satisfazer. Todo o comportamento é influenciado pelas necessidades, uma vez que possibilita a satisfação das mesmas.

## **2.4 - Valores**

São entendidos como um conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo de um indivíduo. Constituem-se num dos aspectos que mais contribuem para o desenvolvimento das características individuais (Empinotti, 1994).

Katz (1986), ao estudar a questão da capacitação de administradores, faz uma referência em relação aos valores. "Uma parte importante do processo é o auto-exame do aluno quanto aos seus próprios conceitos e valores, que pode capacitá-lo a desenvolver conceitos mais úteis a seu respeito e acerca dos outros. Com a mudança de atitude, espera-se que também ocorra um aprimoramento no trato com problemas humanos" (Katz, 1986, p.82).

Direcionando estas quatro características para o estudo dos empreendedores, apresenta-se a seguir, na tabela 2.1 o resultado de algumas pesquisas realizadas por diferentes autores. Estes estudos demonstram que os empreendedores possuem necessidades, habilidades, valores e conhecimentos comuns

independentemente da situação geográfica, política, social e econômica.

CARACTERÍSTICA	ESPECIFICAÇÃO	REFERÊNCIA
Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovação</li> <li>• Independência</li> <li>• Desenvolvimento pessoal</li> <li>• Segurança</li> <li>• Auto-realização</li> </ul>	Birley & Westhead (1992)
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos técnicos relacionados com o negócio</li> <li>• Experiência na área comercial</li> <li>• Escolaridade</li> <li>• Experiência em empresas</li> <li>• Formação complementar</li> <li>• Vivência com situações novas</li> </ul>	Lezana (1995)
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de novas oportunidades</li> <li>• Valoração de oportunidades e pensamento criativo</li> <li>• Comunicação persuasiva</li> <li>• Negociação</li> <li>• Aquisição de informações</li> <li>• Resolução de problemas</li> </ul>	Ray (1993)
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existenciais</li> <li>• Estéticos</li> <li>• Intelectuais</li> <li>• Morais</li> <li>• Religiosos</li> </ul>	Empinotti (1994)

Fonte: Lezana, 1996

Tabela 2.1: Características dos empreendedores

Num estudo desenvolvido por Longen (1997), as características dos empreendedores foram utilizadas como referencial para a realização de uma pesquisa no Estado de Santa Catarina. O objetivo era verificar a influência das características dos empreendedores no êxito das empresas.

Foram entrevistados 600 empreendedores dos ramos moveleiro e têxtil, dos quais 300 não possuem mais a empresa e 300 ainda a possuem em funcionamento.

Longen constatou neste trabalho, que algumas das características "são importantes na hora de abrir uma empresa, porém não são suficientes para obter o êxito do empreendimento" (1997, p. 103).

As características dos empreendedores que se apresentaram mais significativas foram: independência/autonomia, poder/status, segurança, inovação, organização, identificação de novas oportunidades, flexibilidade, criatividade, controle racional dos impulsos, ambição, disposição ao risco e perseverança.

Entretanto, para efeito deste trabalho, utiliza-se as características descritas na tabela 2.1, por basearem-se em pesquisas desenvolvidas por autores e realidades diversos.

As necessidades dos empreendedores são descritas a partir dos estudos desenvolvidos por Birley e Westhead (1992). Segundo estes autores, as necessidades mais comuns entre os empreendedores são as descritas na tabela 2.1, e serão conceituadas a seguir.

- **Necessidade de aprovação:** envolve alguns aspectos como a possibilidade de se alcançar uma alta posição na sociedade, ser respeitado por amigos e ser reconhecido por suas conquistas. Praticamente todas as pessoas possuem necessidade de aprovação, sendo que em algumas, esta característica é mais evidente.

No caso do empreendedor, o sucesso da empresa constitui-se numa forma de satisfação desta necessidade, a partir da aprovação da sociedade.

- **Necessidade de independência:** o empreendedor necessita de liberdade para trabalhar, para controlar o seu tempo e construir sua vida do modo que lhe convém. Esta necessidade pode evidenciar uma certa dificuldade na obediência de regras e normas impostas por outras pessoas. Caracteriza também a questão financeira, sendo que a independência depende do retorno do investimento feito pelo empreendedor.

Apesar de importante num certo nível, esta necessidade geralmente não é satisfeita nos primeiros anos de existência da empresa.

Ao invés de trabalhar somente nos momentos que deseja e obter um retorno financeiro ideal, o empreendedor necessitará "suar a camisa". Além disso, provavelmente terá de abdicar de alguns gastos com outros aspectos de sua vida. Principalmente no início, toda empresa precisa de investimento pessoal e financeiro.

- **Necessidade de desenvolvimento pessoal:** significa uma busca constante por novos conhecimentos, habilidades e também por modificações comportamentais. Esta necessidade é facilmente identificável em indivíduos que estão sempre buscando experiências novas em suas vidas. Seja mudando de emprego ou através de hobbies, viagens, leituras, etc. Em geral, se apresenta em maior grau em pessoas bem informadas e com amplos conhecimentos gerais.

A evolução da empresa exige modificações do comportamento, desafiando o empreendedor a se aperfeiçoar conforme a etapa de desenvolvimento que esta se encontra. Cada fase exige diferentes habilidades e conhecimentos e o empreendedor deve buscá-los, com o intuito de alcançar o sucesso pessoal.

- **Necessidade de segurança:** consiste na necessidade de proteger-se de perigos físicos ou psicológicos, reais ou imaginários (Lezana, 1996). Relaciona-se com a auto-preservação, envolvendo a questão financeira. Um bom emprego ou no caso dos empreendedores, o sucesso da própria empresa, são os principais responsáveis pela satisfação desta necessidade.



O poder que a empresa proporciona ao empreendedor pode ser outra forma de manifestação da necessidade de segurança.

- **Necessidade de auto-realização:** "os indivíduos, quando movidos pela necessidade de realização, buscam objetivos que envolvem atividades desafiantes. Preocupam-se em realizar suas atividades da melhor maneira possível, o que nem sempre é determinado pelas prováveis recompensas em prestígio e dinheiro. Assim, pessoas movidas pela necessidade de realização procuram constantemente, aperfeiçoar seus desempenhos e realizações, gostam de resolver situações que signifiquem desafios à sua capacidade, sentindo-se recompensadas intimamente quando obtêm sucesso" (Corrêa, 1995, p. 151).

Esta característica foi descrita também por David McClelland (1987), que a identificou em empreendedores bem sucedidos, já na década de 60.

É importante ressaltar, que o empreendedor tem na empresa, um instrumento para satisfazer as suas necessidades. Se esta não cumprir o seu objetivo, ele buscará o fracasso. Ou seja, caso a satisfação das suas necessidades através do exercício empresarial sejam frustradas, não haverá motivo para que ele busque o sucesso.

Os conhecimentos dos empreendedores apresentados na tabela 2.1 foram descritos por Lezana (1995), em estudos desenvolvidos na área de empreendedorismo. A seguir, se apresenta as conceituações dos tipos de conhecimento, elaboradas a partir da concepção deste autor.

- **Conhecimentos técnicos relacionados com o negócio:** estão inseridos neste grupo, os conhecimentos sobre produto, qualidade, controle do processo de fabricação, entre outros.

- **Experiência na área comercial:** envolve a definição de novos produtos, publicidade, pesquisa de mercado, distribuição do produto, etc. Com a atual tendência de atendimento direcionado às necessidades do cliente, os conhecimentos nesta área passam a ser cada vez mais valorizados.

- **Escolaridade:** refere-se aos conhecimentos adquiridos no sistema formal de ensino. "O empreendedor deve possuir um nível mínimo de escolaridade, que lhe possibilite lidar de modo satisfatório com as pessoas. Por outro lado, uma elevada auto-suficiência pode surgir a partir de sua instrução e prejudicar seu trabalho. Isto não significa que conhecimentos demais prejudiquem. É necessário dosá-los e utilizá-los de forma equilibrada" (Lezana, 1996, p. 42).

Além do equilíbrio na quantidade de conhecimentos, é importante observar a qualidade. Os empreendedores devem possuir uma certa escolaridade para cada tipo de negócio. Ou seja, seu conhecimento deve ser direcionado à área que atua.

- **Experiência em empresas:** a questão da experiência é bastante valorizada, principalmente no mundo empresarial. Diferentemente dos conhecimentos, que podem ser transmitidos, a experiência tem que ser vivenciada. Cada indivíduo é responsável pela aquisição de experiência nos diversos aspectos de sua vida. A experiência em empresas que pode influenciar no sucesso de um empreendedor é a que se pode chamar de uma visão global, ou seja, o conhecimento do funcionamento de uma organização como um todo.

- **Formação complementar:** se relaciona com a aquisição de novas informações, novos conhecimentos ou com a atualização dos que já possui. Não diz respeito apenas a fatores relacionados com a empresa, mas também com conhecimentos

gerais. Envolve o conhecimento de outras culturas, esportes, história, etc.

Dependendo do tipo de negócio, o empreendedor pode direcionar a escolha da complementação de sua formação.

• **Vivência com situações novas:** se adquire por meio de viagens, mudanças de cidade, o início de um novo emprego, etc. Estas experiências geralmente permitem que o empreendedor enfrente os fatos inesperados com mais segurança. Facilitam a superação de novos problemas, pela ampla vivência já experienciada.

Como surgem novidades a cada dia na empresa, o empreendedor não pode se amedrontar com as dificuldades. Uma ampla vivência com situações novas, pode ser um fator que diminua sua ansiedade neste caso.

As habilidades dos empreendedores são as características mais citadas por estudiosos desta área. Entre eles, há o estudo de Ray (1993), que abrange praticamente todas as habilidades descritas por outros autores. Apresenta-se abaixo, uma descrição das mesmas.

• **Identificação de novas oportunidades:** é uma característica facilmente encontrada entre os empreendedores. Estes possuem facilidade para identificar novas oportunidades de produtos e serviços. Esta habilidade está relacionada com a capacidade de pensar de forma inovadora e com criatividade. A própria definição de empreendedor de Peter Drucker (1987) citada anteriormente, enfatiza a questão da inovação como um instrumento específico dos empreendedores.

Oportunidades como o surgimento de novas tecnologias e novos negócios devem ser facilmente identificadas pelo

empreendedor pois, caso contrário, este pode correr o risco de ficar desatualizado perante sua concorrência.

- **Valoração de oportunidades e pensamento criativo:** o sucesso de um empreendedor depende destes dois fatores-chave, que são a valoração de oportunidades que surgem e o pensar criativamente. Uma avaliação crítica é fator essencial na distinção entre uma real oportunidade e uma simples idéia.

O sistema educativo geralmente atua de forma contrária ao desenvolvimento destas características, o que gera uma escassez de iniciativas inovadoras na sociedade. Os indivíduos que fogem à regra, conseguem se sobressair com seus empreendimentos.

- **Comunicação persuasiva:** a habilidade de persuasão envolve a comunicação oral, escrita e as outras formas de comunicação. Os empreendedores desenvolvem esta habilidade porque em geral, precisam persuadir muitas pessoas até colocarem em prática os seus empreendimentos. Ou seja, transformarem sua idéia numa oportunidade de negócio.

- **Negociação:** a facilidade para conduzir uma negociação é adquirida através da experiência e envolve outras características de personalidade. Ao conhecer a pessoa com quem se negocia, é possível tirar proveito de suas características, para obter um bom resultado no processo de negociação.

- **Aquisição de informações:** a informação é um instrumento diferenciador no desempenho das empresas. Cabe ao empreendedor a habilidade de adquirir as informações necessárias à adoção das modificações exigidas pelo mercado. Entre as informações mais relevantes, pode-se citar as referentes aos avanços tecnológicos e ao mercado competitivo.

- **Resolução de problemas:** para utilizar esta habilidade, o empreendedor necessita saber fazer uma identificação apropriada do problema.

Existem várias formas para explicar a resolução de problemas. Uma delas é apresentada por Buttner e Gryskiewicz, que definem dois estilos básicos, conhecidos como adaptadores e inovadores.

Para se entender estes estilos de resolução de problemas, deve-se abordá-los a partir de aspectos que sejam facilmente percebidos. Portanto, se toma como referência os itens citados na tabela 2.2 e que são conceituados a seguir:

A estratégia é a forma utilizada para perceber e enfrentar o problema. Trata-se do modo como as pessoas traçam o mecanismo para resolver o problema, utilizando o conhecimento e as habilidades.

Os resultados são os tipos de solução gerados a partir das estratégias adotadas.

As preferências dizem respeito ao tipo de situações que os indivíduos estão mais motivados a se envolver.

A adaptação se relaciona com a maneira que as pessoas se desenvolvem numa determinada situação, em relação às normas e procedimentos estabelecidos.

A imagem se refere à percepção que um indivíduo classificado num estilo tem de outro de estilo oposto.

Características	Adaptadores	Inovadores
<b>Estratégia</b>	Tornam os problemas como dados e geram formas para desenvolver soluções melhores, buscando alta eficiência imediata.	Redefinem o problema relatando as restrições previamente definidas, inventando soluções que lhes pareçam melhores.
<b>Resultados</b>	Geram boas idéias que são suficientes para resolver o problema estabelecido, porém às vezes erram por usar inadequadamente os modelos existentes.	Produzem múltiplas idéias triviais e que parecem inadequadas para outros, porém freqüentemente contém enfoques para resolver problemas anteriormente não tratados.
<b>Preferências</b>	Preferem situações bem estruturadas e são melhores para incorporar novos elementos para a política existente.	Preferem situações não estruturadas para usar novos dados na reestruturação das políticas e estão dispostos a enfrentar grandes riscos.
<b>Adaptação</b>	Melhoram o que está funcionando, porém, em tempos de mudança, tem dificuldade para fugir dos papéis estabelecidos.	Aumentam a flexibilidade em tempos de mudança, porém têm dificuldade para trabalhar com formas organizacionais rotineiras.
<b>Imagem</b>	Visto pelos inovadores como confiáveis, rotineiros, previsíveis, e restritos pelo sistema.	Considerados pelos adaptadores pouco confiáveis, pouco práticos, arriscados, criadores de discórdias e agressivos.

Fonte: Buttner & Gryskiewicz (1993, 24)

Tabela 2.2: Estilos para resolver problemas

Os empreendedores precisam saber mesclar a utilização destes dois estilos.

"O empreendedor tem que ser inovador quando se trata de definir novos produtos, novas tecnologias ou novas formas de organização. Entretanto, muitas vezes, tem que atuar como adaptador, sobretudo quando se trata de questões que não dependem unicamente dele, como por exemplo, o trato com

fornecedores e clientes, o pagamento de impostos, etc" (Lezana, 1996, p. 49).

Apesar de ser necessário que o empreendedor atue tanto de forma inovadora quanto adaptadora, é mais indicado que seu perfil seja inovador. Pois é mais viável uma transformação de inovador para adaptador, que o contrário.

Entre os diversos autores que abordam a questão do empreendedorismo, não se encontra referência aos valores dos empreendedores. Neste estudo, se utiliza uma classificação feita por Empinotti (1994), que descreve esta característica de personalidade direcionada aos padrões sociais vigentes.

- **Valores existenciais:** são todos os aspectos que se referem à vida, como a saúde, a alimentação, o lazer e o trabalho. Por serem os valores mais abrangentes, constituem-se num dos principais referenciais na constituição da visão de mundo das pessoas.

- **Valores estéticos:** são formas de expressão dos sentimentos presentes em nossa sociedade, como a música, a pintura e a arquitetura. A organização, o modo de vestir e a limpeza são consequência destes valores.

- **Valores intelectuais:** são valores ligados a intelectualidade humana. "Os valores intelectuais do empreendedor ajudarão, entre outras coisas, a imprimir o ritmo da inovação tecnológica da empresa, a definir o papel da criatividade na empresa e a postura em relação a algumas normas da sociedade, como a proteção do meio ambiente" (Lezana, 1996, p. 53).

- **Valores morais:** relacionam-se às normas, princípios e padrões orientadores do procedimento humano. As relações

sociais e a vida em sociedade são baseadas principalmente neste tipo de valor. O empreendedor, como qualquer cidadão que se enquadre nos padrões sociais estabelecidos por estes valores, reconhece que tem uma função social a cumprir.

- **Valores religiosos:** dizem respeito à religiosidade presente na sociedade. As manifestações culturais como as procissões, as romarias e os sacrifícios são algumas formas de expressão deste tipo de valor. Entre os valores descritos por Empinotti, cabe ressaltar que os religiosos são os que apresentam maior diversidade entre a população.

Em suma, pode-se afirmar que as quatro características determinantes do comportamento humano, e portanto dos empreendedores, são: necessidades, conhecimentos, habilidades e valores. Isto significa que, toda vez que se altera uma delas (aquisição de conhecimento, surgimento de uma nova necessidade, desenvolvimento de habilidades ou modificação de valores) se estará modificando o comportamento.



## CAPÍTULO III

### A CAPACITAÇÃO E SEUS ENFOQUES

Conforme estudado no capítulo anterior, existem algumas características significantes para o sucesso de um empreendedor e conseqüentemente de sua empresa.

Portanto, do ponto de vista da promoção da atividade empresarial é importante desenvolver instrumentos que se destinem a capacitar empreendedores para a criação e manutenção de suas empresas.

Este capítulo apresenta alguns aspectos relacionados com o tema capacitação, levando em consideração as características que precisam ser desenvolvidas. Os conhecimentos, os valores, as necessidades e as habilidades podem ser modificados a partir de um programa de capacitação.

Para se modificar o comportamento através de capacitação é necessário que se adote alguns direcionamentos. Parte-se do princípio de que a aprendizagem e a motivação são os dois principais enfoques do programa.

Respectivamente relacionados com os dois enfoques, os métodos e os motivadores são os meios utilizados para se alcançar o objetivo, que é a modificação comportamental dos participantes do programa de capacitação.

A figura 3.1 apresenta um roteiro dos aspectos a serem abordados neste capítulo, que são os enfoques e os meios necessários para o alcance do objetivo geral.

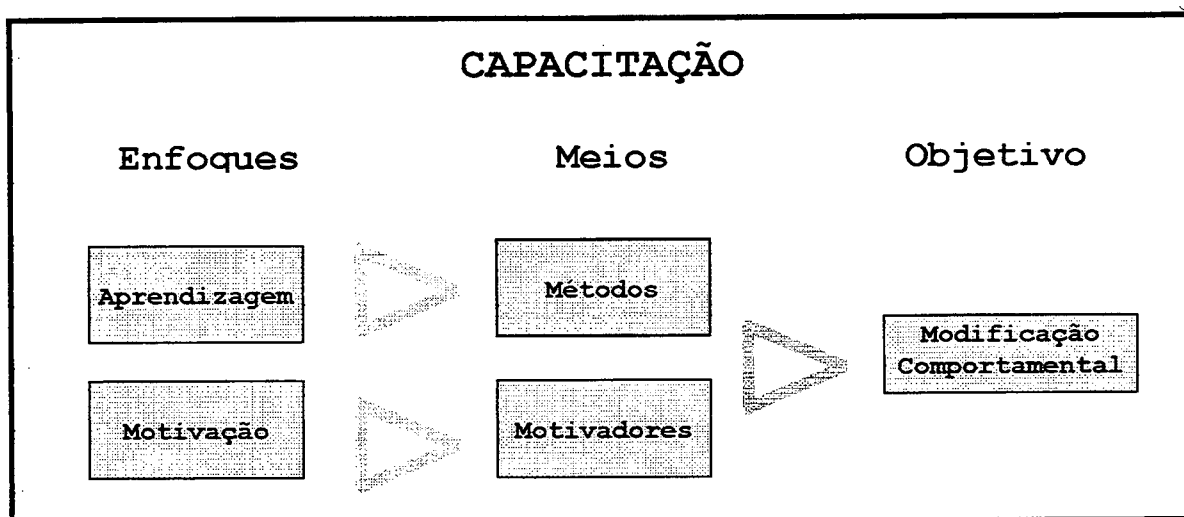


Figura 3.1 - Aspectos envolvidos no Programa de Capacitação

### 3.1 - Capacitação

Encontra-se na literatura, diversos termos para designar atividades semelhantes. Entre eles, estão: educação, treinamento, desenvolvimento e capacitação.

Entende-se por capacitação, um programa que abrange tanto a aquisição de novas habilidades e conhecimentos, quanto o desenvolvimento de outras características comportamentais.

Neste sentido, utiliza-se tal definição para efeitos deste estudo. No próximo item, se apresenta a conceituação de treinamento e desenvolvimento, por tratarem-se de processos presentes num programa de capacitação.

Uma das formas de se definir o tipo de capacitação, é a partir do objetivo da mesma. Bonfim, descreve diferentes objetivos, agrupados em quatro tipos de treinamentos.

"O **treinamento administrativo** se ocupa essencialmente de técnicas e procedimentos administrativos de uma empresa, tais

como: técnicas de planejamento e controle e procedimentos administrativos para o preenchimento de documentos em geral, por exemplo.

No segmento de **treinamento operacional**, a grande ênfase está na capacitação do treinando para operar máquinas e equipamentos de produção.

O **treinamento técnico** tem, como objeto de sua ação, a capacitação do treinando para atuar com conteúdos eminentemente técnicos e complexos, onde o fazer é precedido pelo saber (fundamentação técnica).

O foco do **treinamento gerencial** é habilitar os vários níveis de chefias a lidarem com os aspectos de liderança, planejamento, controle, tomada de decisão, negociação, etc" (Bonfim, 1995, p. 113).

São encontrados na literatura diferentes termos utilizados para denominar processos semelhantes. A opção pelo termo capacitação neste trabalho se deu por entender-se que este é o mais abrangente dos comumente utilizados. Apresenta-se a seguir, uma diferenciação entre estes termos.

A intenção básica num processo de capacitação é a preparação da pessoa para lidar com situações novas e ocupar posições mais complexas ou carreiras diferentes da que esta desempenha.

Segundo Malvezzi (1994), até meados da década de 50, treinar significava produzir know-how, que era o instrumento pessoal que permitia ao trabalhador desempenhar as tarefas de sua função com a precisão, o ritmo e a sequência de atos que eram previstos por O & M.

Desta forma, o treinamento se caracterizava como um instrumento necessário e suficiente à alteração do comportamento das pessoas.

Segundo o mesmo autor, os experimentos de Hawthorne<sup>1</sup> deram à capacitação profissional uma dimensão mais psicológica ao incluir no seu conteúdo, outros aspectos do ser humano, como os sentimentos e a influência dos grupos sociais.

Os fatores vistos como significantes no desempenho humano no trabalho, estenderam-se dos físicos e mentais para os sociais.

"Em vista disso, os alvos da capacitação profissional estenderam-se para as cognições, caracterizando suas tendências dos anos 50 e 60, evidenciadas pela frequência de atividades como dinâmicas de grupo e até dramatizações" (Malvezzi, 1994, p.24).

Tal concepção, leva a uma diferenciação da capacitação profissional em dois processos: o treinamento e o desenvolvimento.

Uma das visões em relação a esta diferença, é que o treinamento se refere à instrução de operações técnicas e mecânicas. O desenvolvimento, por outro lado, está relacionado aos conceitos educacionais e filosóficos, envolvendo uma educação mais ampla para propósitos genéricos e de longo prazo.

No entender de Goss (Apud: Boog, 1994), o treinamento pode ser considerado como uma pré-condição do desenvolvimento, conforme descrito a seguir.

---

<sup>1</sup> Bairro de Chicago, Estados Unidos, onde foi realizado um estudo sobre uma empresa considerada "avançada", pois oferecia uma série de benefícios a seus operários.

O treinamento é o aperfeiçoamento do desempenho no mesmo nível hierárquico, ou seja, como algo à margem da carreira hierárquica, relacionado à instrumentalidade pessoal.

O desenvolvimento é a ampliação de potencialidades, tendo em vista o acesso na hierarquia de poder, ou seja, a capacitação do indivíduo para ocupar cargos que envolvem mais responsabilidade e poder.

Outra tendência refere-se à reconceituação da capacitação profissional como algo que vai além de aquisição de informações, mudança de atitudes e desenvolvimento de habilidades, para incluir a reelaboração de significados e a revisão dos referenciais de ação. Tende-se a organizar os programas menos dirigidos a habilidades específicas e mais voltados para a pessoa como um todo (Malvezzi, 1994).

Há uma preocupação que vai além das tarefas operacionais. Passa-se a se preocupar com princípios morais e comportamentais que possam ser utilizados em um conjunto mais amplo de situações.

À medida que a complexidade das organizações exige interações crescentes e complexas, as habilidades de relacionamento pessoal passam a ser prioridade.

A etimologia das palavras treinamento e desenvolvimento levam ao mesmo entendimento citado por Malvezzi. Treinar é proveniente do latim trahere e significa trazer, levar a fazer algo. Vindo também do latim, desenvolvimento: des - para ênfase + en - para dentro, interno + volvere - mudar de posição, lugar; tomou entre nós o significado de fazer crescer, fazer alguém progredir em direções diferentes das que está acostumado.

Ao considerar que tanto o treinamento quanto o desenvolvimento desempenham a função descrita acima, Boog (1994) apresenta uma visão que é compartilhada por outros autores, como Donadio (1996). Este denomina os dois processos indistintamente sob a sigla T & D (Treinamento e Desenvolvimento), considerando que tanto um como outro processo, se propõem a suprir a empresa com as competências que necessita para seu funcionamento.

Para alcançar tal objetivo, o planejamento e a aplicação da capacitação necessitam estar baseados em alguns enfoques. Dentre estes, cabe destacar os relacionados com a aprendizagem e a motivação, apresentados a seguir.

### 3.2 - Aprendizagem

A aprendizagem é um dos enfoques do programa de capacitação apresentados na figura 3.1. e envolve tanto a aquisição de conhecimentos quanto o desenvolvimento de habilidades.

Um dos principais objetivos de um programa de capacitação é a mudança comportamental dos treinandos através da aquisição de conhecimento e desenvolvimento de habilidades (aprendizado). Para que este objetivo seja alcançado, o instrutor pode utilizar alguns princípios da Psicologia da Aprendizagem. Dentre estes cabe destacar:

- Diferenças individuais: as pessoas são diferentes em relação a sua capacidade de aprender. Por este motivo, é conveniente considerar as diferenças de aprendizado.
- Motivação: é importante considerar que a motivação é de natureza endógena e que uma capacitação só será motivadora se

representar uma satisfação das necessidades do treinando. É importante que a capacitação seja motivadora tanto para a aprendizagem em si, quanto para a aplicação do conhecimento em outros contextos.

- Atenção: o desempenho do instrutor é imprescindível neste aspecto. Contudo, a motivação e a disposição do treinando também exercem grande influência.
- Feed-back: o fornecimento de informações a respeito do desempenho dos treinandos é um facilitador do processo de aprendizagem.
- Retenção: o favorecimento da retenção dos conteúdos da capacitação pode ser facilitado pela ênfase dada ao instrutor através de recursos diferentes.
- Transferência: um programa de capacitação que favorece a transferência de conteúdos para situações reais se mostra mais útil e significativo.

Existem outros fatores envolvidos no processo de aprendizagem. Entre eles, pode-se destacar a abordagem pedagógica e a aquisição de conhecimento, descritos a seguir.

A forma que um programa de capacitação adquire ou o modo como cada um dos princípios citados anteriormente serão utilizados, depende necessariamente da abordagem pedagógica e do entendimento sobre aquisição de conhecimento que se adota.

Ressalta-se que existem aí, dois pólos do processo de aprendizagem: a abordagem pedagógica, que está relacionada diretamente ao instrutor e a aquisição de conhecimento, que relaciona-se com os treinandos.

### 3.2.1 - A abordagem pedagógica

A metodologia que dá suporte à prática pedagógica proposta neste trabalho está centrada em dinâmicas de grupo, dramatizações e simulações, que têm, na Pedagogia Nova, sua sustentação teórica.

No entanto, a metodologia preconizada pela Pedagogia Tradicional e bastante utilizada tanto no ensino regular quanto em programas de capacitação, é de que o aluno seja um mero receptor das verdades universais que lhe são transmitidas, cabendo ao professor expor e demonstrar estas verdades.

Apesar da prática constante da Pedagogia Tradicional nos programas de capacitação, o ideal é a utilização da Pedagogia Nova, que se justifica pelos pressupostos apresentados a seguir.

Por incumbir ao instrutor o papel de apenas estimular e orientar a aprendizagem, a Pedagogia Nova é a teoria pedagógica indicada para o desenvolvimento das características estudadas.

Segundo Saviani (1991), trata-se de uma teoria pedagógica que considera que o importante não é aprender, mas aprender a aprender, onde o eixo da questão pedagógica desloca-se do intelecto para o sentimento; do aspecto lógico para o psicológico; dos conteúdos cognitivos para os métodos ou processos pedagógicos; do professor para o aluno; do esforço para o interesse; da disciplina para a espontaneidade; do diretivismo para o não-diretativismo; da quantidade para a qualidade; de uma pedagogia de inspiração filosófica centrada na ciência lógica para uma pedagogia de inspiração experimental, baseada principalmente nas contribuições da Biologia e da Psicologia.



Nesta corrente pedagógica, o professor age como um estimulador e orientador da aprendizagem, cuja iniciativa principal cabe aos próprios alunos.

Garcia, "apresenta como fato marcante, para a Pedagogia Nova, a industrialização que se fazia presente nos Estados Unidos e Europa e que influenciou a sociedade no todo com reflexos para a educação, que passa a centrar sua atenção nas diferenças individuais" (Apud Bonfim, 1995, p.55).

É importante salientar que a opção por uma abordagem pedagógica depende das características individuais do instrutor.

### **3.2.2 - Aquisição de conhecimento**

A aquisição de conhecimento consiste na parte do processo da aprendizagem que mais depende dos fatores individuais dos alunos.

Kim (1996, p.66) fornece um roteiro explicativo sobre o ciclo de aprendizado individual e aquisição de conhecimento. "O cérebro assimila novos dados (reações do ambiente), toma em consideração as lembranças de experiências passadas, chega a algumas conclusões sobre o novo fragmento de informação (aprendizagem individual) e em seguida a armazena (modelos mentais individuais). Após processar o novo aprendizado, pode-se escolher agir ou simplesmente não fazer nada (ação individual)".

Um dos principais autores que compartilham a visão de homem e de mundo da Pedagogia Nova, é Carl Rogers. Desta forma, se apresenta as questões referentes à aprendizagem a partir da concepção deste.

Rogers (1977) apresenta dez afirmativas que traduzem sua concepção sobre aprendizagem. São elas:

1. Os seres humanos têm natural potencialidade de aprender;
2. Aprendizagem significativa verifica-se quando o estudante percebe que a matéria a estudar se relaciona com seus próprios objetivos;
3. A aprendizagem que envolve mudança na organização de cada um - na percepção de si mesmo - é ameaçadora e tende a suscitar reações;
4. As aprendizagens que ameaçam o próprio ser são mais facilmente percebidas e assimiladas;
5. Quando é fraca a ameaça ao "eu", pode-se perceber a experiência sob formas diversas, e a aprendizagem ser levada a efeito;
6. É por meio de atos que se adquire aprendizagem mais significativa;
7. A aprendizagem é facilitada quando o aluno participa responsavelmente do seu processo;
8. A aprendizagem auto-iniciada, que envolve toda a pessoa do aprendiz, seus sentimentos, tanto quanto sua inteligência, é a mais durável e impregnante;
9. A independência, a criatividade e a auto-confiança são facilitados, quando a auto-crítica e a auto-apreciação são básicas e a avaliação feita por outros tem importância secundária;
10. A aprendizagem socialmente mais útil, no mundo moderno, é a

do próprio processo de aprendizagem, uma contínua abertura à experiência e à incorporação, dentro de si mesmo, do processo de mudança.

Conclui-se a partir destas afirmativas que cabe ao próprio indivíduo o papel central no que se refere à elaboração e criação do conhecimento.

O papel do professor não é mais o de transmitir conhecimento; mas sim facilitar para que o aluno, a partir da interação com meio, experiencie os conteúdos necessários à sua aprendizagem. Salienta-se então, que a ênfase deve ser dada não só em termos de conteúdo teórico, mas também em relação a aspectos motivacionais.

Esta concepção do papel do professor, reforça o entendimento de que o que se busca efetivamente é uma mudança no comportamento dos aprendizes.

### 3.2.3 - Os métodos

Os métodos constituem-se no terceiro fator presente no processo de aprendizagem, que se destaca neste trabalho.

Há diversas formas de categorização dos métodos utilizados nos programas de capacitação.

Neste estudo, utiliza-se uma classificação citada por Bísaro (1994), que está embasada nos estudos desenvolvidos por Uris, já na década de 60.

É a partir dos objetivos da capacitação que se define os métodos a serem empregados, sendo que o atingimento destes objetivos depende de uma combinação adequada das metodologias.

Segundo Bísaro, "o segredo está na dosagem dos diversos métodos. Em caso de assimilação de conhecimentos, preferência pelo método conceitual. Em caso de desenvolvimento de habilidades, preferência pela simulação no primeiro momento e em seguida aprendizagem direta no trabalho (com supervisão). Em caso de desenvolvimento de atitudes pessoais, preferência pelo método de desenvolvimento psicológico" (1994, p.233).

Na tabela 3.1 a seguir, se apresenta a categorização desenvolvida a partir dos estudos citados anteriormente.

Métodos	Estratégias	Técnicas
Método Prático	Aprender fazendo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estágios</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>
Método Conceitual	Aprender pela teoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debates</li> <li>• Explicação do instrutor</li> <li>• Explicação dos alunos</li> <li>• Apresentações em geral</li> <li>• Material impresso</li> </ul>
Método Simulado	Aprender imitando a realidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jogos e exercícios</li> <li>• Dramatizações</li> <li>• Jogos de empresa</li> <li>• Estudos de caso</li> </ul>
Método Comportamental	Desenvolvimento psicológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinâmicas de Grupo</li> <li>• Vivências</li> <li>• Auto-análise</li> </ul>

Adaptada a partir de conceitos apresentados por Bísaro, 1994.

Tabela 3.1 - Categorização dos métodos

## MÉTODO PRÁTICO

Consiste em aprender através da prática. É considerado o mais antigo método de aquisição de conhecimento. "Já na Idade Média havia todo um ritual destinado à formação dos aprendizes

de ofício, desde seu ingresso na oficina até atingir o posto de oficial". (Bíscarro, 1994, p. 214)

A principal vantagem deste método é a obtenção de resultados a curto prazo. Praticamente não existe espaço entre a aprendizagem e a prática. As técnicas mais comuns deste método são o estágio e as entrevistas.

### **Estágios**

São trabalhos desenvolvidos por pessoas que desejam aprender através da prática em alguma instituição. Há uma conceituação generalizada de que o estágio destina-se a jovens profissionais que precisam aplicar o conhecimento teórico na prática. No entanto, esse termo pode e deve se estender a profissionais veteranos, que buscam adquirir novos conhecimentos e experiências.

### **Entrevistas**

É uma técnica que possibilita ao treinando o contato com profissionais, facilitando a aquisição de informações. Através de uma conversa com alguém mais experiente, há possibilidade de obter uma visão prática dos conteúdos aprendidos.

### **MÉTODO CONCEITUAL**

Consiste na aprendizagem através da aquisição de novos conceitos. Constitui-se no principal instrumento de educação, desde a invenção da linguagem, a começar pela família.

Em programas de capacitação, no entanto, deve-se ter o cuidado de não repetir situações traumáticas da experiência escolar para alguns treinandos. Entre as técnicas mais comuns deste método, pode-se citar os debates, a explanação do instrutor, a explanação dos alunos, apresentações em geral e o material impresso.

### **Debates**

É uma técnica que consiste na discussão de algum tema a partir da participação verbal de diversas pessoas. Possibilita o enfoque do tema a partir de diferentes pontos de vista. A essência desta técnica é a complementação e a ampliação do tema.

### **Explanação do instrutor**

É a transmissão de conceitos por parte do instrutor. Na visão de Bíscaro, "o sucesso dessa técnica depende quase exclusivamente da habilidade do comunicador, que poderá enriquecer sua apresentação valendo-se dos recursos disponíveis, desde giz e quadro-negro até equipamentos sofisticados" (1994, p. 218).

### **Explanação de alunos**

É a participação de alunos através da exposição verbal com suas contribuições sobre o tema estudado. Da mesma forma que na explanação do instrutor, a palavra constitui-se no principal veículo de comunicação deste método.

## **Apresentações em geral**

Consiste em apresentações sobre determinado assunto, podendo ser feitas tanto pelos alunos, professores ou convidados. A habilidade de comunicação do apresentador e a escolha dos recursos didáticos são os principais fatores que influenciam no sucesso das apresentações em geral.

## **Material impresso**

É a apostila ou os livros utilizados pelo instrutor como suporte para o estudo de novos conceitos. A utilização do material impresso se faz presente em basicamente todos os tipos de capacitação. A qualidade e a adequação da linguagem são fatores que interferem na motivação dos treinandos.

## **MÉTODO SIMULADO**

É um método que possibilita o aprendizado a partir da imitação da realidade. Facilita a compreensão conceitual, reforçando a aplicação da teoria na prática. Funciona como uma vivência dos conceitos e teorias.

## **Jogos e exercícios diversos**

A aplicação de jogos e exercícios é uma ferramenta destinada a tornar o aprendizado mais atraente e menos desgastante, pois possibilita a participação dos treinandos de forma lúdica. A utilização destas técnicas requer cautela no

sentido de não aplicar o jogo pelo jogo. Deve-se considerar todo o processo e não apenas os resultados.

### **Dramatizações**

É uma das técnicas de simulação mais econômicas, permitindo o complemento e a fixação de conceitos. A partir da dramatização dos alunos, podem ser desenvolvidos teatros e interpretações de textos.

### **Jogos de empresa**

São jogos que simulam a existência de uma empresa, exigindo dos participantes conhecimentos sobre a realidade empresarial. Pela soma de recursos que utiliza, é a técnica mais sofisticada de simulação, tornando-se muito envolvente. Geralmente é destinada à formação gerencial.

### **Estudos de caso**

Os casos são textos elaborados a partir de estudos feitos com empresas reais ou mesmo inventados, mas que traduzem alguns fatos importantes. As formas de utilização de estudos de caso variam desde a análise dos conceitos até a dramatização dos mesmos.

Segundo Bethlem, "o caso é uma valiosa ferramenta de treinamento. Consiste na descrição acurada de uma situação ou problema acontecido ou existente em uma empresa".(1989, p.9)



## MÉTODO COMPORTAMENTAL

Consiste em algumas técnicas que visam uma mudança comportamental, sendo que as habilidades humanas estão se tornando cada vez mais necessárias a nível empresarial.

Postula-se que as informações e o conhecimento técnico podem ser adquiridos facilmente, dado a quantidade de recursos destinados a este fim. O mesmo não acontece com as habilidades.

Esta transformação da ênfase no conhecimento técnico para o aspecto comportamental se deve a uma humanização das relações de trabalho.

Este método está mais direcionado para a modificação de necessidades e valores, sendo que as ferramentas mais utilizadas são dinâmica de grupo, vivências e auto-análise.

### Dinâmica de grupo

É desenvolvida em grupo e trabalha basicamente aspectos comportamentais, através de técnicas diversas. As dinâmicas devem ser aplicadas por profissionais adequados, devido a responsabilidade de trabalhar com aspectos da personalidade dos participantes.

A ênfase desta técnica está no emprego das forças do grupo para o desenvolvimento a nível individual. As técnicas aplicadas são as mais variadas e dependem de que características efetivamente se deseja trabalhar.

## **Vivências**

Consiste na experimentação a nível grupal, de algumas situações sugeridas pelo instrutor. O objetivo é a conscientização individual, da forma como se lida com aspectos da própria personalidade.

## **Auto-análise**

É uma técnica que busca o auto-conhecimento através da análise dos aspectos comportamentais. A utilização do feed-back é um recurso apropriado para este fim.

Outra técnica importante num programa de capacitação, é a motivacional, apresentada a seguir.

## **3.3 - Motivação**

A motivação é o outro enfoque presente no programa de capacitação, além da aprendizagem, descrita anteriormente.

Com o intuito de abordar a questão da motivação em relação a programas de capacitação, se utiliza uma proposta recente, apresentada por Spitzer (1997). Segundo este autor, existem dois tipos de motivação: a automotivação e a motivação externa, sendo que raras vezes uma existe sem a outra.

"A motivação envolve a interação das pessoas e seu ambiente e, conseqüentemente, quase sempre resulta de uma combinação de fatores internos e externos" (Spitzer, 1997, p.31).

Apesar de afirmar que a verdadeira motivação é basicamente interna, Spitzer salienta que em geral é necessário que haja um elemento externo para precipitá-la.

As pessoas são impulsionadas a agir por forças internas. Estas forças são conhecidas como desejos, que são responsáveis pela automotivação.

É importante salientar que na concepção deste autor, os desejos diferem das necessidades. Enquanto as necessidades se caracterizam por algo essencial para a sobrevivência, os desejos são coisas que se quer ativamente, que tornam as pessoas mais felizes e mais eficazes, porém não se morre por falta delas.

"Existem oito grandes desejos humanos, cada um com potencial para liberar enormes quantidades de força motivacional... Quando esses desejos podem ser expressidos, gera-se grande motivação. Quando são bloqueados, o resultado inevitável é a raiva e a frustração" (Spitzer, 1997, p.38). Num programa de capacitação, por exemplo, é necessário possibilitar a expressão destes desejos por parte dos treinandos.

Apresenta-se a seguir, os oito desejos capazes de motivar as pessoas, na concepção de Spitzer.

- Desejo de atividade: é a busca inata dos indivíduos em direção à estimulação, à atividade. Reflete uma postura contrária à passividade.

- Desejo de propriedade: refere-se tanto à propriedade material (aquisição e coleção de bens) quanto à propriedade psicológica (proteção de idéias, por exemplo).

- Desejo de poder: consiste na vontade das pessoas de fazer escolhas, de controlar a si próprias.

- Desejo de afiliação: como seres sociais, os indivíduos têm um desejo profundo de interagir, de ter contato social com outras pessoas.

- Desejo de competência: relaciona-se com a auto-estima, com a percepção de si próprios.

- Desejo de realização: vincula-se ao sucesso pessoal que as pessoas buscam a partir de suas próprias concepções de sucesso.

- Desejo de reconhecimento: consiste em querer ser apreciado, ser positivamente reconhecido por seus atos. Pode variar de um simples obrigado a recompensas financeiras.

- Desejo de significado: consiste na importância e na razão que se dá para a própria vida. É uma espécie de missão que transcende o significado da sobrevivência.

Para cada um dos desejos descritos acima, existe um ou mais motivadores que possuem a capacidade de estimulá-los. Os motivadores são capazes de transformar positivamente o contexto de uma capacitação, porque aumentam os desejos dos indivíduos.

No próximo item, se apresenta os motivadores que se relacionam com os desejos citados anteriormente, a partir da concepção de Spitzer(1997).

### 3.3.1 - Os motivadores

Os motivadores são os meios utilizados para se alcançar o objetivo proposto, a partir do enfoque da motivação.

Ao abordar a questão das atividades humanas, é importante considerar o aspecto motivacional. Seja ela o trabalho, o lazer, o esporte, o estudo, sempre há de se verificar a implicação da questão motivacional.

Conforme citado no item 3.2, pode-se concluir que apesar de necessário, o aspecto motivacional constitui-se numa difícil tarefa para quem lida com capacitação.

"Recentemente os aspectos técnicos do treinamento progrediram de forma significativa. Com a atual tecnologia de treinamento e planejamento para treinamento, é possível elaborar cursos que ensinem praticamente qualquer habilidade, de forma rápida e eficaz. Porém, como ocorreu com outros sistemas organizacionais, os aspectos motivacionais foram, em grande parte, ignorados. A motivação é o elo fraco de quase todos os sistemas de treinamento" (Spitzer, 1997, p. 176).

Apesar da dificuldade de lidar com a motivação, há algumas possibilidades de tratar este aspecto. Segundo Spitzer, os motivadores são estimuladores. Motivam porque aumentam o desejo, fazendo com que as pessoas queiram trabalhar, queiram participar, queiram aprender, etc.

Apresenta-se a seguir, os principais motivadores citados por este autor. A tabela 3.2 demonstra as conexões entre os desejos (já descritos no item 3.3) e os motivadores (que serão descritos a seguir).

DESEJOS	MOTIVADORES
Atividade	Ação Diversão Variedade Imput
Propriedade	Imput Compartilhamento de interesses Escolha
Poder	Escolha Responsabilidade Oportunidade de liderança
Afiliação	Interação social Trabalho em equipe
Competência	Uso de pontos fortes Aprendizado Tolerância aos erros
Realização	Tolerância aos erros Avaliações Metas Melhoria Desafio
Reconhecimento	Estímulo Valorização
Significado	Importância

Fonte: Spitzer, 1997, p.93

Tabela 3.2 - Conexão entre desejos e motivadores

A seguir, se apresenta uma explicação a respeito dos vinte motivadores citados na tabela acima.

• Ação: estar ativamente envolvido com alguma atividade aumenta a motivação, pois as pessoas têm uma tendência natural à ação. A inatividade desperdiça energia;

• Diversão: embora poucas tarefas sejam naturalmente divertidas, um contexto agradável pode se adequar a praticamente todas as atividades humanas;

- Variedade: consiste em se acrescentar uma variação nas atividades. É uma forma de evitar a tendência à rotina;

- Imput: consiste em ouvir as pessoas que realizam o trabalho, ou participam de um programa de capacitação, por exemplo, aproveitando suas opiniões para implantar melhorias;

- \*• Compartilhamento de interesses: significa proporcionar às pessoas a possibilidade de compartilharem do sucesso da atividade que realizam. Numa empresa, por exemplo, consiste no compartilhamento do processo decisório, participação nos lucros, etc.

- Escolha: significa dar às pessoas a possibilidade de escolha e conseqüentemente, mais liberdade;

- Responsabilidade: a verdadeira responsabilidade sobre a atividade que se executa é sempre significativa;

- Oportunidades de liderança: a liderança pode ser amplamente compartilhada, pois as pessoas sempre possuem alguma característica que pode auxiliar neste sentido;

- \*• Interação social: como característica inerente ao ser humano, a socialização se caracteriza por um compartilhamento de informações, recursos e experiências;

- \*• Trabalho em equipe: "a marca registrada do verdadeiro trabalho em equipe é a sinergia, que significa que o desempenho da equipe é mais do que a soma dos esforços individuais de cada membro" (Spitzer, 1997, p.100).

- Utilizando o talento de cada um: é importante que se dê oportunidade para as pessoas demonstrarem e utilizarem seus talentos;

- Aprendizado: os indivíduos nascem com curiosidade e desejo de aprender, e assim têm a possibilidade de aprimorar sua competência. As oportunidades de aprendizado podem facilitar a satisfação desse desejo;

- Tolerância aos erros: é necessário que se permita errar. A punição por erros é uma forma de tolir a criatividade;

- Sistema de avaliação: deve ser objetivo, freqüente e justo, mas deve-se ter o cuidado de não torná-lo ameaçador;

- Metas: o estabelecimento de metas favorece o direcionamento das atividades para o alcance dos objetivos;

- Melhoria: a busca por uma melhoria contínua é o ideal, inclusive quando as pessoas buscam um auto-desenvolvimento;

- Desafio: os desafios devem ser constantes em qualquer atividade humana. A busca por uma ampliação de seus próprios limites, pode se caracterizar por um desafio constante na vida de uma pessoa;

- Estimulo: a estimulação é uma forma de demonstrar que as pessoas são capazes, liberando uma força motivacional;

- Valorização: constitui-se numa espécie de remuneração psicológica, que deve estar presente constantemente em qualquer atividade que o indivíduo desempenhe;



- **Importância:** é bastante fácil fazer com que as pessoas se sintam importantes e este sentimento desempenha papel fundamental no que se refere à motivação.

Estes motivadores descritos por Spitzer dizem respeito a todas as atividades que as pessoas realizam. Portanto, é perfeitamente possível, direcioná-los para programas de capacitação, tema central deste trabalho.

Cada característica a ser desenvolvida e cada técnica a ser utilizada, deve fazer uso dos motivadores, como força propulsora para o desencadeamento da motivação nos treinandos.

Existem outras ferramentas descritas a seguir, que podem ser um dos facilitadores no processo de motivação para a aprendizagem.

### **3.4 - Outras ferramentas**

O material audio-visual é outro tipo de ferramenta que auxilia a ação pedagógica do instrutor. A utilização adequada deste, depende de alguns fatores como: a capacidade e experiência dos treinandos, uma boa técnica de emprego, a adequação do tempo de uso, o cuidado para não limitar a capacidade de abstração, entre outros.

"Os recursos audio-visuais podem ser utilizados pelos instrutores para tornar a comunicação mais eficiente. Quando bem utilizados, favorecem a concentração dos treinandos, a compreensão, a aplicação e a retenção de conhecimentos. Sua utilização excessiva, entretanto, acaba por torná-los, mais do que recursos auxiliares, direcionadores do processo didático" (Gil, 1994, p.77).

Apresenta-se na tabela 3.3 a seguir, uma classificação destes recursos, desenvolvida por Gil.

<b>Recursos visuais:</b>	<b>Recursos auditivos:</b>
• quadro negro	• rádios
• flanelógrafo	• discos
• quadro magnético	• gravadores de som
• cartazes	
• mapas	
• flip chart	<b>Recursos audio-visuais:</b>
• álbum seriado	• diafilmes com som
• diapositivos	• cinema sonoro
• diafilmes	• televisão
• programas gráficos de computador	• videoteipe
• fotografias	• programas gráficos e sonoros de computador
• mural didático	• cd-room
• objetos	• data-show
• holografia	
• transparências	

Fonte: Gil, 1994, p. 78

Tabela 3.3 - Recursos audiovisuais

Para se elaborar um programa de capacitação deve-se levar em consideração a definição dos objetivos e a seleção dos aspectos envolvidos para o alcance dos mesmos. Este constitui-se no tema do próximo capítulo.

## CAPÍTULO IV

### MODELO DE CAPACITAÇÃO PARA EMPREENDEDORES

Para se chegar a resultados satisfatórios com um programa de capacitação é preciso que se defina os objetivos e que se direcione os outros aspectos envolvidos para as reais necessidades dos treinandos, seguindo um processo ordenado, como demonstrado na figura 4.1 a seguir.

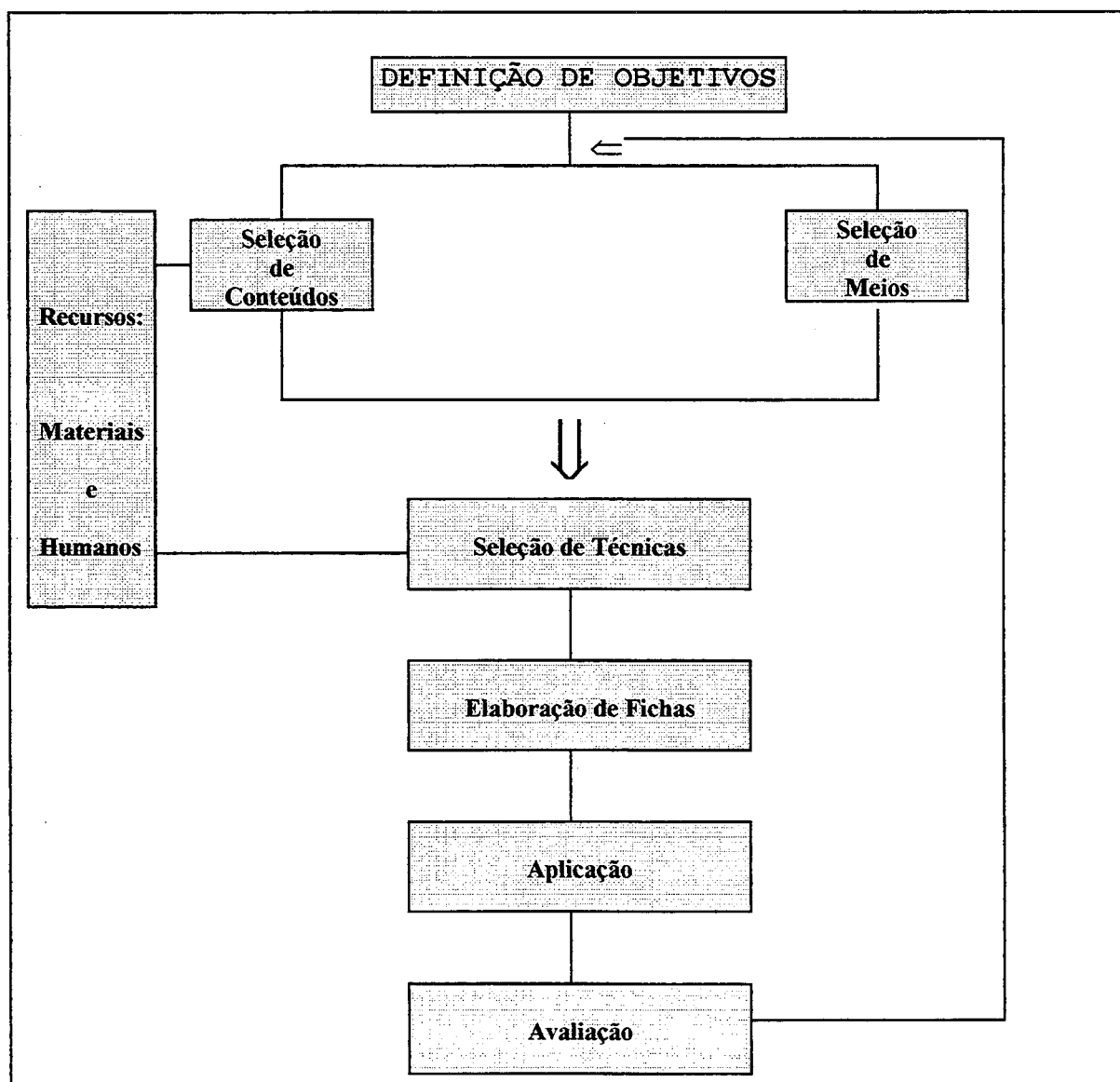


Figura 4.1 - Etapas da Elaboração do Programa de Capacitação

#### 4.1- As etapas da elaboração de um Programa de Capacitação

A elaboração de um Programa de Capacitação envolve uma série de etapas. Entre elas, pode-se citar:

- Definição dos objetivos a serem alcançados;
- Seleção dos conteúdos, meios e técnicas a serem utilizados;
- Verificação dos recursos humanos e materiais disponíveis;
- Elaboração de fichas pedagógicas que auxiliam na visualização de todos os fatores envolvidos com determinado tema;
- Aplicação do Programa; e
- Um sistema de avaliação que possibilite tirar conclusões sobre os resultados alcançados.

Graficamente, esta sequência é apresentada na figura 4.1., sendo que, cada uma destas etapas é descrita detalhadamente a seguir.

#### 4.2 - Definição dos objetivos

O objetivo geral de um Programa de Capacitação para Empreendedores é a modificação comportamental em direção a um melhor aproveitamento das características pessoais na obtenção do sucesso empresarial. Esta alteração no comportamento envolve a aquisição de novos conhecimentos e habilidades e uma modificação de algumas necessidades e valores.

Nesta etapa o papel do instrutor é de suma importância, pois ao trabalhar os conteúdos, este precisa saber onde deseja chegar através de tal conteúdo.

Além dos objetivos do Programa em si, existem os objetivos individuais dos participantes. Segundo Rogers (1977), a aprendizagem significativa só ocorre quando o estudante percebe que o conteúdo programático se relaciona com seus objetivos.

"Outro elemento relacionado com esse princípio refere-se à rapidez da aprendizagem. Quando uma pessoa tem algum objetivo a alcançar e vê que dispõe de um material relevante à obtenção do que quer, a aprendizagem se faz com grande rapidez" (Rogers, 1977, p.160).

Neste sentido, é interessante enfatizar que além dos programas de capacitação, a própria empresa se constitui numa fonte de aprendizado para o empreendedor.

"A empresa é um ótimo lugar para se desenvolver novas habilidades e conhecimentos. Aquele empreendedor que iniciou seu negócio confiando nas suas habilidades técnicas terá que aprender a comprar, vender, administrar pessoas, gerenciar a produção, etc. Todas estas vivências enriquecerão o seu acervo e terão um efeito decisivo na sua própria vida fora da empresa" (Lezana, 1996, p.30).

Um programa de capacitação é formado tanto pelos meios quanto pelo conteúdo e técnicas utilizados. Neste capítulo, se apresenta alguns conteúdos e meios para a capacitação de empreendedores, como também as técnicas que podem ser utilizadas para o alcance deste objetivo.

#### **4.3 - Seleção dos conteúdos, meios e técnicas**

As quatro características principais que interferem no desempenho de um empreendedor, conforme já apresentado, são: necessidades, valores, conhecimentos e habilidades.

Segundo Lezana, "a personalidade do empreendedor tem um impacto decisivo na nova firma. Nas primeiras etapas de desenvolvimento, a debilidade e o vigor da empresa são também os do empreendedor. A personalidade do empreendedor configurará a imagem da empresa, os valores e o comportamento social da firma" (Lezana, 1996, p.25).

No entender de Longen, "o empreendimento é o instrumento utilizado pelo empreendedor para satisfazer suas necessidades, em consonância com seus valores, conhecimentos e habilidades" (1997, p.82).

Portanto, num programa de capacitação, é necessário que se escolha conteúdos, meios e técnicas que sejam capazes de modificar diferentes aspectos comportamentais.

A partir da classificação feita no capítulo anterior, se apresenta neste, as quatro características e os respectivos meios indicados para modificá-las.

O objetivo principal da utilização destes meios é uma conscientização do empreendedor quanto a necessidade de modificar algumas de suas características para a obtenção de êxito. Através do programa de capacitação como um todo, se busca uma modificação efetiva no comportamento dos treinandos.

### **Necessidades**

Os empreendedores têm necessidades diferentes e em níveis diferenciados nos momentos de sua vida. É indispensável, então, avaliar quais as necessidades o empreendedor apresenta em relação a si e que conseqüentemente tem repercussão na sua

empresa. Algumas podem ser essenciais e outras prejudiciais à evolução da organização.

Os métodos utilizados em relação às necessidades são o conceitual e o comportamental.

O método conceitual neste momento, tem o objetivo de informar ao empreendedor sobre a importância da relação das suas necessidades com o seu empreendimento.

A criação da empresa se constitui numa forma de satisfação das necessidades dos empreendedores. Deste modo, busca-se informar, por exemplo, que algumas de suas necessidades podem ou não ser satisfeitas nos primeiros anos de existência da empresa.

Através da conscientização do momento no qual suas necessidades provavelmente poderão ser satisfeitas ou não, evita-se que o empreendedor se depare com algumas surpresas e frustrações.

Para este fim, as principais técnicas são a explanação do instrutor e o material impresso. A intenção é apenas informar sobre a influência das necessidades no seu comportamento e conseqüentemente na sua empresa. A estratégia do método conceitual é aprender pela teoria.

O método comportamental, cuja estratégia é o desenvolvimento psicológico, objetiva modificar as necessidades.

Após ter recebido informações através do método conceitual, o empreendedor tem a possibilidade de modificar suas necessidades, pelo método comportamental.

Primeiramente, se esclarece sobre as necessidades que podem ser e as que não podem ser satisfeitas, nos momentos iniciais da vida da empresa. Tendo esta informação, o treinando torna-se mais consciente em relação a possibilidade de auto-realização a partir da criação da empresa.

Com o intuito de direcionar as necessidades para a realidade empresarial, utiliza-se algumas técnicas que possibilitam uma alteração comportamental a partir do redirecionamento de algumas necessidades.

Um bom exemplo para facilitar o entendimento desta etapa do trabalho é a seguinte: a necessidade de independência é um dos motivos que geralmente levam as pessoas a abrirem uma empresa. Entretanto, sabe-se que no início, é necessário que o empreendedor se dedique totalmente ao seu empreendimento, inclusive em horários que a princípio não imaginaria. O que se pode fazer, então, é buscar junto ao treinando, um redirecionamento de seu comportamento na busca de satisfação desta necessidade em outras oportunidades.

As técnicas de dinâmica de grupo, vivência e auto-análise descritas no capítulo anterior são eficazes para atuar neste sentido.

### **Conhecimentos**

Em relação aos conhecimentos, os métodos utilizados são: conceitual, prático e simulado.

O método conceitual é o mais tradicional no que diz respeito à aquisição de conhecimentos. Sua estratégia é aprender pela teoria. Ou seja, consiste na aquisição de conceitos por parte dos treinandos.



Todas as técnicas do método conceitual apresentadas na tabela 3.1 do capítulo anterior, são importantes para o desenvolvimento desta característica. São elas: debates, explanação do instrutor, explanação dos alunos, apresentações em geral e material impresso.

O método prático se caracteriza pela estratégia "aprender fazendo". Sabe-se que a experiência é uma das formas mais valorizadas de conhecimento. Por este motivo, deve ser dada uma ênfase especial aos aspectos do treinamento que induzem à aquisição de experiência. As técnicas deste método são: estágios e entrevistas.

O terceiro método utilizado para os conhecimentos é o simulado. A questão da experiência se repete neste método, que possibilita uma vivência da atividade na prática. A estratégia básica deste método é aprender imitando a realidade.

As principais técnicas de simulação são: jogos e exercícios, dramatizações, jogos de empresa e estudos de caso.

### **Habilidades**

A dinâmica da sociedade atual exige produtos e serviços com mais qualidade e menores preços, além da economia focalizada que submete as empresas à concorrência internacional. Neste contexto, o empreendedor só manterá a sua empresa se estiver atento às exigências e habilitado para enfrentar a nova realidade.

Para se desenvolver habilidades, que se constituem na facilidade para usar as capacidades físicas e intelectuais, sugere-se a utilização principalmente dos métodos prático e simulado, pois possibilitam o exercício da capacidade a nível individual.

A técnica referente ao desenvolvimento de habilidades no método prático é o estágio. E no método simulado, utiliza-se os jogos e exercícios, dramatizações e jogos de empresa.

Entretanto, também se justifica o uso do método conceitual para esta característica, pela necessidade de demonstrar ao empreendedor, quais as habilidades são importantes para seu bom desempenho. Da mesma forma que acontece com as necessidades, primeiramente se explicita a implicação da característica na atuação perante a empresa. Depois, se busca uma alteração desta característica no sentido de facilitar ao empreendedor o exercício de suas atividades.

Através das explanações do professor e do material impresso, técnicas deste método, se atinge este objetivo.

### **Valores**

Em relação aos valores, igualmente às necessidades, os métodos mais eficazes são o conceitual e o comportamental.

O método conceitual se faz necessário, ao cumprir com o objetivo de informar ao empreendedor a influência de seus valores na condução dos negócios.

O gerenciamento da empresa será baseado também nos valores do mesmo. Como os valores constituem a visão de mundo de um indivíduo, seu comportamento em relação a outras pessoas vai depender em parte, desta característica.

"Do ponto de vista empresarial, os valores do empreendedor adquirem especial significado, pois, é através dos valores que a pessoa determina suas aspirações. Portanto, os valores

definirão o que o empreendedor gostaria de fazer em relação a sua vida pessoal e à sociedade" (Longen, 1997, p. 88).

O método conceitual consiste em aprender pela teoria, a partir de explanações do instrutor e do material impresso, como técnicas indicadas para este fim.

O método comportamental objetiva levar o empreendedor a refletir sobre as influências culturais, os bloqueios e crenças presentes em sua personalidade. Através da análise dos valores importantes e dos que possivelmente dificultariam sua atuação, busca-se uma alteração comportamental a nível de valores.

As três técnicas do método comportamental são indicadas para esta característica. Dinâmicas de grupo, vivências e auto-análise possibilitam que o empreendedor entre em contato com questões relativas a seus valores.

Esta proposta de metodologias está embasada em todos os aspectos apresentados no capítulo anterior. Além disso, considera as diferenças individuais, facilitando o aproveitamento da capacidade de todas as pessoas que participam do treinamento.

#### **4.4 - A Técnica Motivacional**

Os motivadores são aspectos que dependem muito da atuação do instrutor, o que dificulta a sugestão de utilização dos mesmos. Por este motivo, não foram direcionados no item anterior, como os métodos e as técnicas. Entretanto, é possível fazer algumas considerações a este respeito, como as que seguem.

Na visão de Rogers (1977), o aprendizado ocorre mais facilmente e mais rapidamente quando o treinando encontra no estudo uma forma de satisfazer suas necessidades. O resultado deste encontro entre as necessidades e a forma de satisfazê-las gera a motivação.

Responsável pela energia que o indivíduo aloca para a ação, a motivação é um dos fatores que intervém no processo de aprendizagem.

Além dos fatores citados acima, é necessário que os conteúdos sejam direcionados especificamente para determinados públicos-alvo.

Contudo, apesar deste direcionamento, é conveniente esclarecer que "as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento, os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante" (Chiavenato, 1989, p. 100).

Bergamini, ao escrever sobre a motivação, cita o seguinte: "a diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões" (Bergamini, 1993, p.19).

Como exposto anteriormente, para cada conteúdo a ser trabalho num programa de capacitação, existem algumas metodologias que podem ser empregadas para um melhor aproveitamento. Estas informações podem ser resumidas no que se chama neste estudo, de ficha pedagógica genérica, apresentada a seguir.

#### 4.5 - Elaboração de Fichas Pedagógicas

Um programa de capacitação deve envolver uma série de métodos, técnicas e conteúdos que estejam de acordo com os objetivos do mesmo.

Conforme apresentados no capítulo anterior, estes instrumentos são diferenciados conforme a característica de personalidade que se deseja modificar.

Em geral, uma ficha pedagógica deve conter os seguintes aspectos:

- **Abordagem pedagógica:** envolve a concepção de homem e de mundo das pessoas executoras da capacitação, que resulta no modo de perceber e atuar perante os treinandos.
- **Técnica motivacional:** consiste em algumas formas de despertar a motivação dos participantes.
- **Metodologia:** são os diferentes métodos que podem ser utilizados e devem ser escolhidos conforme a característica que se deseja desenvolver.
- **Estratégia:** é a forma de aplicar os métodos disponíveis para a execução da capacitação.
- **Técnica de treinamento:** é a aplicação das técnicas existentes para se desenvolver programas de capacitação.

A figura 4.2 a seguir apresenta uma ficha pedagógica estruturada conforme os aspectos citados acima.

Ficha Pedagógica
<ul style="list-style-type: none"><li>• Título:</li><li>• Objetivo:</li><li>• Abordagem pedagógica:</li><li>• Métodos:</li><li>• Estratégias:</li><li>• Técnicas:</li><li>• Técnicas motivacionais:</li></ul>

Figura 4.2 - Ficha pedagógica

#### 4.6 - A avaliação de um Programa de Capacitação

A etapa final de todo processo de capacitação deve ser a avaliação, que significa literalmente determinar a valia ou o valor de algo.

Um dos objetivos principais desta avaliação, é determinar até que ponto o programa de capacitação realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos treinandos.

A avaliação geralmente se dá em duas etapas. A primeira, chamada de reação, é aquela realizada logo após o término do programa. Aí, se avaliam os recursos didáticos, o instrutor, a carga horária, o aprofundamento do tema, o local de realização, o cumprimento ou não dos objetivos do programa.

A segunda etapa, voltada para o treinando e sua relação com o trabalho, objetiva verificar se o colaborador está utilizando os conteúdos aprendidos no curso. Essa deve ser aplicada de vinte a trinta dias após o treinamento.

No caso de treinamento para empreendedores, tema deste trabalho, a segunda avaliação torna-se objeto de estudo mais aprofundado. Verificar a utilização do conhecimento de cada treinando em sua respectiva empresa depende entre outros fatores, de um período de tempo elevado.

É importante salientar que o objetivo da avaliação num programa de capacitação é a correção de fatores não satisfatórios. Se algum aspecto do objetivo não foi alcançado, é necessário que se descubra a causa e se atue no sentido de corrigir o problema. A avaliação só faz sentido se há um feedback, ou seja, se seu resultado gera melhoras no programa.

## CAPÍTULO V

### APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

Este capítulo tem por objetivo apresentar os principais aspectos relacionados com a parte prática deste trabalho.

Trata-se de uma pesquisa desenvolvida com o intuito de verificar a eficácia da aplicação dos métodos, técnicas e aspectos motivacionais propostos no programa de capacitação para empreendedores apresentado neste trabalho.

#### 5.1 - O contexto

A aplicação do Programa de Capacitação proposto neste trabalho ocorreu num curso de especialização que visa a formação de empreendedores. A turma possuía trinta pessoas, todas com formação superior.

Após o levantamento bibliográfico sobre as características dos empreendedores foi elaborado um material didático denominado "O empreendedor", cujas aulas correspondentes são apresentadas no anexo 1.

Esta apostila constitui o resultado do levantamento teórico apresentado nesta dissertação. Ou seja, todos os aspectos levantados na literatura subsidiaram a elaboração deste material didático.

Esta pesquisa foi realizada através da aplicação de seis tipos de questionários estruturados, compostos por perguntas fechadas (anexo 2).



A intenção básica da pesquisa era verificar se as metodologias e as técnicas propostas eram eficazes no desenvolvimento das características dos empreendedores.

## 5.2 - As fichas

Como apresentado anteriormente, as fichas pedagógicas foram estruturadas a partir dos aspectos envolvidos na elaboração do programa de capacitação de empreendedores.

Uma vez definidos os objetivos gerais (treinar empreendedores) e os objetivos de cada uma das aulas, foram elaboradas as fichas correspondentes.

Estas fichas foram elaboradas para as seguintes aulas:

- As características do indivíduo;
- O processo comportamental;
- Características do empreendedor;
- A resolução de problemas;
- O empreendedor e suas habilidades; e
- O conhecimento para empreender.

As seis fichas correspondentes às aulas citadas acima são apresentadas a seguir.

Ficha 1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título:</b> As características do indivíduo</li> <li>• <b>Objetivo:</b> Mostrar como é possível caracterizar o resultado da história do indivíduo</li> <li>• <b>Abordagem pedagógica:</b> Pedagogia Nova</li> <li>• <b>Métodos:</b> Conceitual</li> <li>• <b>Estratégias:</b> Aprender pela teoria</li> <li>• <b>Técnicas:</b> Explicação do instrutor e debates: exemplo Alice</li> <li>• <b>Técnicas motivacionais:</b> aprendizado, tolerância aos erros, diversão, estímulo, etc.</li> </ul>

Figura 5.1 - Ficha pedagógica "As características do indivíduo"

Ficha 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Título:</b> O processo comportamental</li> <li>• <b>Objetivo:</b> Mostrar como se relacionam as características do indivíduo com o comportamento</li> <li>• <b>Abordagem pedagógica:</b> Pedagogia Nova</li> <li>• <b>Métodos:</b> Conceitual e simulado</li> <li>• <b>Estratégias:</b> Aprender pela teoria e aprender imitando a realidade</li> <li>• <b>Técnicas:</b> Explicação do instrutor e exercício: o gabarito</li> <li>• <b>Técnicas motivacionais:</b> desafio, importância, trabalho em equipe, estímulo, interação social, oportunidade de liderança, etc.</li> </ul>

Figura 5.2 - Ficha pedagógica "O processo comportamental"

### Ficha 3

- **Título:** Características do Empreendedor
- **Objetivo:** Discutir as características do Empreendedor que influenciam o sucesso empresarial
- **Abordagem pedagógica:** Pedagogia Nova
- **Métodos:** Conceitual e simulado
- **Estratégias:** Aprender pela teoria e aprender imitando a realidade
- **Técnicas:** Explanação do instrutor e exercício: seleção de um empreendedor
- **Técnicas pedagógicas:** ação, responsabilidade, utilizar o talento de cada um, oportunidade de liderança, estímulo, imput, etc.

Figura 5.3- Ficha pedagógica "Características do Empreendedor"

### Ficha 4

- **Título:** A resolução de problemas
- **Objetivo:** Mostrar os diferentes estilos para a resolução de problemas
- **Abordagem pedagógica:** Pedagogia Nova
- **Métodos:** Conceitual e simulado
- **Estratégias:** Aprender pela teoria e aprender imitando a realidade
- **Técnicas:** Explanação do instrutor e exercícios: letras do alfabeto e bola de pingue-pongue
- **Técnicas motivacionais:** ação, diversão, compartilhamento de interesses, estímulo, variedade, interação social, tolerância aos erros, imput, etc.

Figura 5.4 - Ficha pedagógica "A resolução de problemas"

### Ficha 5

- **Título:** O empreendedor e suas habilidades
- **Objetivo:** Apresentar as habilidades mais comuns dos empreendedores e sua relação com o sucesso empresarial
- **Abordagem Pedagógica:** Pedagogia Nova
- **Métodos:** Conceitual e simulado
- **Estratégias:** Aprender pela teoria e aprender imitando a realidade
- **Técnicas:** Explanação do instrutor e jogo - Drácula saiu do túmulo
- **Técnicas motivacionais:** desafio, ação, variedade, estímulo, oportunidade de liderança, diversão, trabalho em equipe, etc.

Figura 5.5 - Ficha pedagógica "O empreendedor e suas habilidades"

### Ficha 6

- **Título:** O conhecimento para empreender
- **Objetivo:** Apresentar os conhecimentos mais comuns dos empreendedores e sua relação com o sucesso empresarial
- **Abordagem pedagógica:** Pedagogia Nova
- **Métodos:** Conceitual e simulado
- **Estratégias:** Aprender pela teoria e aprender imitando a realidade
- **Técnicas:** Explanação do instrutor e estudo de caso - Barry
- **Técnicas motivacionais:** desafio, importância, estímulo, oportunidade de liderança, interação social, trabalho em equipe, etc.

Figura 5.6 - Ficha pedagógica "O conhecimento para empreender"

### 5.3 - Avaliação

A opção pelo questionário como instrumento de coleta dos dados se deu pela economia de tempo e pela facilidade no trato com os dados obtidos. A utilização da escala Likert, de 1 a 5 também ocorreu pela facilidade no tratamento estatístico dos dados.

Estes questionários constavam primeiramente de uma questão, sobre o objetivo a ser alcançado com o tema da aula. Numa segunda questão se perguntou sobre a eficácia dos métodos utilizados para facilitar a aquisição do conhecimento. A terceira questão dizia respeito às técnicas utilizadas e o questionamento era referente à sua eficácia. A questão número quatro dizia respeito aos diversos aspectos motivacionais presentes em cada aula.

As tabelas abaixo apresentam os resultados obtidos na aplicação dos questionários. Na primeira coluna de cada tabela, se encontra uma referência aos alunos que participaram da pesquisa. Na primeira linha, estão as questões que também foram ordenadas por número. Os números de 1 a 5 que constam no interior das tabelas são as notas que os participantes deram para cada questão.

Os resultados obtidos a partir do questionário referente a aula "as características do indivíduo" são apresentados na tabela 5.1 a seguir.

	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Questão 6	Questão 7	Questão 8
Aluno 1	-	5	4	2	-	5	5	5
Aluno 2	4	5	4	5	5	5	5	4
Aluno 3	4	4	5	5	4	5	4	4
Aluno 4	5	4	4	5	5	5	5	5
Aluno 5	3	3	4	3	3	4	2	3
Aluno 6	3	3	4	3	3	4	4	3
Aluno 7	3	3	5	4	5	5	5	4
Aluno 8	1	2	3	2	3	4	2	3
Aluno 9	3	1	5	3	5	5	5	1
Aluno 10	4	4	3	2	3	1	3	4
Aluno 11	5	5	5	5	5	5	5	5
Aluno 12	2	3	2	1	2	4	1	1
Aluno 13	3	4	3	4	5	4	4	3
Aluno 14	4	3	4	5	5	5	5	3
Aluno 15	5	5	5	5	5	5	5	5
Aluno 16	4	4	4	4	5	5	5	5
Aluno 17	2	1	1	1	1	3	4	3
Aluno 18	2	2	3	1	2	1	2	2
Aluno 19	4	4	4	5	4	4	5	4
Aluno 20	2	3	5	4	4	5	5	5
Aluno 21	4	3	4	4	4	5	4	4
Aluno 22	4	4	5	4	5	5	4	3
<b>Médias</b>	3,38	2,41	3,91	3,5	3,95	4,27	4,05	3,59

Tabela 5.1 - Resultado da pesquisa referente a aula "as características do indivíduo"

Como pode-se perceber, o objetivo da aula (questão 1) foi alcançado de forma regular (média 3,38), sendo que provavelmente a média não foi mais elevada em função de outras variáveis não abordadas.

Chega-se a conclusão acima, pelo bom desempenho apresentado pelos aspectos motivacionais e pelas técnicas utilizadas. Entre elas, a explanação do instrutor, que juntamente com o exemplo da afirmação "Quando Alice voltava do shopping" (questão 3) obtiveram média 3,91.

A tabela 5.2 apresentada a seguir mostra os resultados obtidos com a aplicação do questionário referente a aula "O processo comportamental".

	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7	Q.8	Q.10	Q.11
Aluno 1	5	5	5	3	4	3	5	4	4	5
Aluno 2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
Aluno 3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
Aluno 4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
Aluno 5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3
Aluno 6	4	4	4	3	4	5	4	5	3	3
Aluno 7	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3
Aluno 8	3	3	5	5	3	5	5	5	4	1
Aluno 9	5	4	5	3	3	4	4	3	3	4
Aluno 10	4	4	2	3	4	4	5	4	4	3
Aluno 11	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
Aluno 12	3	3	2	2	4	5	3	5	3	2
Aluno 13	4	4	3	3	4	5	4	5	3	3
Aluno 14	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4
Aluno 15	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
Aluno 16	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
Aluno 17	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
Aluno 18	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4
Aluno 19	4	3	4	3	4	5	5	5	4	3
Aluno 20	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3
Aluno 21	5	4	4	5	3	5	5	5	3	5
Aluno 22	2	2	3	1	4	4	3	2	2	2
Aluno 23	2	2	3	1	1	5	2	2	3	2
Aluno 24	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
<b>Médias</b>	3,92	3,67	3,96	3,46	3,88	4,63	4,25	4,33	3,71	3,5

Tabela 5.2 - Resultado da pesquisa referente a aula "O processo comportamental"

Nesta aula, a média obtida pelo alcance do objetivo (questão 1) foi 3,92 o que demonstra o alcance do propósito estabelecido.

A menor média (3,46) é referente ao aspecto motivacional diversão (questão 4) e seu índice reduzido se deve ao fato de que a dinâmica utilizada realmente exige mais esforço intelectual do que oferece diversão.

Na tabela 5.3 abaixo, pode-se perceber os resultados levantados com a aplicação do questionário referente a aula "Características do empreendedor".

	Ques.1	Ques.2	Ques.3	Ques.4	Ques.5	Ques.6	Ques.7	Ques.8	Ques.9	Ques.10
Aluno 1	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3
Aluno 2	4	4	3	5	3	4	3	3	3	3
Aluno 3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3
Aluno 4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
Aluno 5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
Aluno 6	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Aluno 7	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4
Aluno 8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Aluno 9	3	4	5	4	4	4	4	4	2	2
Aluno 10	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2
Aluno 11	1	2	2	3	2	2	1	2	1	1
<b>Médias</b>	3,27	3,36	3,27	3,64	3,36	3,45	3,0	3,18	2,82	2,73

Tabela 5.3 - Resultado da pesquisa referente a aula "Características do empreendedor"

Pode-se observar nestes resultados, que houve uma certa regularidade em relação às médias desta aula.

Apesar das baixas pontuações, a participação dos alunos no exercício proposto foi bastante significativa.

Supõe-se que tenha havido um dos problemas apresentados a seguir:

- uma má formulação do questionário, ou;
- o tempo transcorrido entre a atividade e a resposta ao questionário tenha sido reduzido, não havendo tempo para a percepção e assimilação do real efeito produzido.

A tabela 5.4 a seguir, demonstra os resultados referentes a aula "A resolução de problemas".



	Q. 1	Q. 2	Q. 3	Q. 4	Q. 5	Q. 6	Q. 7	Q. 8	Q. 9	Q.10	Q.11	Q.12
Aluno 1	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4
Aluno 2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3
Aluno 3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3
Aluno 4	4	4	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3
Aluno 5	3	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
Aluno 6	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Aluno 7	5	5	5	5	5	-	5	3	5	5	5	5
Aluno 8	3	4	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3
Aluno 9	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	1
Aluno 10	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
Aluno 11	1	1	1	3	1	2	3	1	3	2	2	1
<b>Médias</b>	3,27	3,27	3,36	3,82	3,73	3,0	3,91	3,55	4,0	3,55	3,45	3,36

Tabela 5.4 - Resultado da pesquisa referente a aula "Resolução de problemas"

Embora não haja grandes destaques nas médias acima, pode-se perceber que o desempenho é sempre maior que regular (média 3).

Há um equilíbrio bastante visível entre a média referente às técnicas e a que diz respeito aos objetivos.

Outra conclusão importante, é em relação à média da questão 9 que se refere ao aspecto motivacional interação. As técnicas utilizadas realmente tinham a intenção de proporcionar a interação entre os alunos.

Na tabela 5.5 é possível visualizar as médias referentes a aula cujo tema é: "As habilidades dos empreendedores".

	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7	Q.8	Q.9	Q.10	Q.11
Aluno 1	3	2	3	5	5	5	5	4	5	5	4
Aluno 2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	5	3
Aluno 3	4	5	3	4	2	3	3	2	3	3	4
Aluno 4	4	5	3	4	2	3	3	2	3	3	5
Aluno 5	3	3	3	3	4	4	5	3	4	5	4
Aluno 6	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	3
<b>Médias</b>	3,67	3,83	3,33	4,0	3,67	3,67	4,17	2,83	4,0	4,17	3,83

Tabela 5.5 - Resultado da pesquisa referente a aula "As habilidades dos empreendedores"

Em termos de objetivos (questão 1), esta aula alcançou a pontuação mais alta.

O aspecto motivacional trabalho em equipe (questão 10) obteve uma média bastante elevada (4,17) em função da técnica utilizada. O jogo "Drácula saiu do túmulo" possibilita a formação e o trabalho em equipe. Outros aspectos motivacionais como o desafio (questão 4, média 4) e o estímulo (questão 7, média 4,17) também são facilmente identificáveis pelo uso desta técnica.

A tabela 5.6 apresenta as pontuações referentes a aula "O conhecimento para empreender".

	Ques.1	Ques.2	Ques.3	Ques.4	Ques.5	Ques.6	Ques.7	Ques.8	Ques.9	Ques.10
Aluno 1	4	3	3	4	5	4	4	3	5	3
Aluno 2	3	4	4	3	3	4	3	3	5	3
Aluno 3	2	3	3	2	2	3	1	2	1	3
Aluno 4	3	5	5	3	4	5	3	5	4	5
Aluno 5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4
Aluno 6	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
<b>Médias</b>	3,33	3,67	3,67	3,17	3,67	4,0	3,0	3,67	4,0	3,83

Tabela 5.6 - Resultado da pesquisa referente a aula "O conhecimento para empreender"

Esta aula obteve a maior média em relação ao estímulo para a tarefa (questão 10, média 3,83). Este fato pode ser explicado em função da natureza da técnica. Trata-se de um estudo de caso, ou seja, uma questão diretamente relacionada à realidade empresarial.

Outro aspecto interessante a ser ressaltado é em relação a questão 7 - aspecto motivacional liderança. Foi a menor média desta aula e este fato pode ser explicado justamente porque não era um objetivo específico deste tema. Esta aula realmente não era direcionada ao desenvolvimento de habilidades e este aspecto foi colocado propositalmente como questão de controle.

A tabela 5.7 a seguir apresenta as médias estabelecidas para os objetivos, os métodos e as técnicas referentes a cada aula.

	Aula 1	Aula 2	Aula 3	Aula 4	Aula 5	Aula 6
Objetivo	3,38	3,92	3,27	3,27	3,67	3,33
Método(s)	3,41	3,67	3,36	3,27	3,83	3,67
Técnica(s)	3,91	3,96	3,27	3,36	3,33	3,67

Tabela 5.7 - Principais médias

Como análises gerais pode-se relacionar as seguintes:

- todas as técnicas aplicadas foram boas;
- em geral, os objetivos foram alcançados;
- a maioria dos aspectos motivacionais realmente elevou o nível de motivação dos alunos;
- devido a impossibilidade de uma segunda avaliação, a motivação para a tarefa, ou seja, a aplicação dos conteúdos na prática, não pode ser avaliada.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

#### 6.1 - Conclusões

O presente item tem como objetivo abordar as conclusões obtidas a partir do estudo das características dos empreendedores, da proposta de capacitação para estes profissionais e da pesquisa realizada, temas centrais deste trabalho.

**Quanto aos empreendedores:** são indivíduos fundamentais para o desenvolvimento social, por apresentarem características que dinamizam as relações tanto pessoais como profissionais. A facilidade na comunicação, os conhecimentos diversificados e a ampla vivência com situações novas se destacam como alguns aspectos principais de sua personalidade.

**Quanto à proposta de capacitação:** os métodos conceitual, prático, simulado e comportamental podem abranger todos os aspectos comportamentais de um indivíduo, o que facilita a elaboração de um programa de capacitação a partir dos mesmos.

A idéia do construtivismo, apresentada sob a nomenclatura da Pedagogia Nova, parte da premissa de que as pessoas constróem seu conhecimento. As metodologias utilizadas proporcionaram que os alunos participassem ativamente e elaborassem conclusões em conjunto sobre o assunto.

A partir das notas apresentadas, chega-se a conclusão de que a proposta como um todo foi eficaz no desenvolvimento de características empreendedoras, objetivo principal do programa de capacitação proposto.

As médias referentes ao alcance dos objetivos das aulas, em todos os seis temas, foram elevadas. Os aspectos motivacionais utilizados, em geral, também obtiveram boas médias. Isto significa que a motivação foi um fator que contribuiu para o alcance dos objetivos propostos.

**Quanto à pesquisa realizada:** por apresentar diversas limitações, esta pesquisa deve ser entendida apenas como um indicativo de algumas conclusões.

As técnicas utilizadas, como por exemplo os jogos e estudos de caso se caracterizam como um aliado no aprendizado.

Na realidade atual, os métodos prático e simulado, indubitavelmente, constituem-se no principal propulsor do binômio ensino x aprendizado. Isto deve-se ao fato de que a motivação se faz presente sobretudo quando o aluno participa ativamente, o que ocorre com maior frequência na utilização destes métodos.

## 6.2 - Recomendações

Alguns aspectos deste trabalho merecem uma maior investigação e conseqüentemente são apresentados como sugestão para futuros estudos:

- a realização de uma pesquisa sobre as características empreendedoras que seja desenvolvida em todo o país, com o intuito de retratar com mais propriedade a realidade brasileira;
- a proposta de um programa de capacitação que apresentasse fatores relativos também à empresa e não só a empreendedores, poderia ser de maior relevância social;
- um direcionamento da proposta de capacitação que considere as fases do ciclo de vida das organizações poderia significar um facilitador para a diminuição do índice de fracasso das pequenas empresas na sociedade atual;
- a ampliação da pesquisa apresentada tanto em relação ao número de pessoas participantes, quanto em outros contextos, poderia gerar subsídios para conclusões mais amplas e generalizadas;
- uma continuação da pesquisa para avaliar o impacto da modificação comportamental no âmbito do trabalho geraria mais contribuições para futuras modificações no Programa;
- um estudo sobre a formação de instrutores para Programas de Capacitação é outra possibilidade que se abre com este estudo;

- a ampliação do estudo para Programas de Capacitação em outras áreas também constitui-se numa possibilidade para futuros trabalhos.

Enfim, todos os temas abordados, devido sua importância, estão aptos a serem pesquisados sob outros âmbitos e sujeitos a modificações e aprofundamentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMIT, R. Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. *Journal of Manegement Studies*. USA, n.30, v.5, p. 815-834, 1993.
- AZEVEDO, J.H. *Como iniciar uma empresa de sucesso*. R.J.: Qualitymark, 1992.
- BATY, G.B. *Pequenas e médias empresas dos anos 90: guia do consultor e do empreendedor*. S.P.: Makron Books, 1994.
- BERGAMINI, Cecília W. *Motivação*. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.
- BETHLEM, A.S. *Gerência à brasileira*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1989.
- BIRLEY, S. & WESTHEAD, P. A comparison of new firms in "assisted" and "non"assisted areas in Great Britain, *Entrepreneurship and Regional Development*. USA, v.4, n.4, p.299-238, 1992.
- BÍSCARO, A.W. Métodos e técnicas em T e D. Apud: BOOG, G.G. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BOMFIN, D. Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no treinamento empresarial. R.J.: Qualitymark, 1995.
- BOOG, G.G. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1994.



BUTTNER, E.H., & GRYSKIEWICZ, N. Entrepreneurs' Problem Solving Styles: an empirical study using the Kirton adaption/innovation theory. *Journal of Small Business Manegement*, n.31, v.1, p. 22-31, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos na empresa*. Vol.1. São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_, *Administração de empresas - uma abordagem contingencial*. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CORRÊA, V.A. *Novos empreendimentos; uma nova concepção no processo de formação de empreendedores*. ANAIS 19<sup>a</sup> ENANPAD, 1995.

DEAKINS, D. *Entrepreneurship and small firms*. London: Mc Graw-Hill, 1996.

DEMAC. *Programa de Impacto a la comunidad - conviertase en emprendedor*. Monterrey, N.L. 1990.

DONADIO, M. *Treinamento e Desenvolvimento total: ensinando as empresas a aprender*. R.J.: Qualitymark, 1996.

DRUCKER, Peter. *Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1987.

EMPINOTTI, Moacir. *Os Valores a Serviço da Pessoa Humana*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.

FRANCO, M.L.P.B. *O "estudo de caso" no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa*. S.P.: PUC, texto de circulação interna, 1986.

- GIL, A.C. *Administração de recursos humanos - um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.
- HECKMAN, J. *Entrevistas em exame*. Ano 31, No 24, Nov/1997.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. *Psicologia para administradores de empresa*. São Paulo: EPU, 1986.
- KATZ, R.L. *As habilitações de um administrador eficiente*. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- KIM, D.H. Administrando os ciclos de aprendizado organizacional. Apud: WARDMAN, K.T. *Criando organizações que aprendem*. São Paulo: Futura, 1996.
- LEZANA, A.G.R. *Desarrollo Regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión. Una puesta en práctica de programas de promoción*. Tese de doutorado. Universidad Politécnica de Madrid, 1995.
- LEZANA, A.G.R.; TONELLI, A. Novos empreendedores nas escolas técnicas. Módulo 1 - *O empreendedor*. São Paulo: Instituto Uniemp, 1996.
- LONGEN, M.T. *Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 1997, 116 págs.
- MALVEZZI, S. Do Taylorismo ao comportamentalismo - 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. Apud: BOOG, G.G. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MASLOW, A.H. *Introdução à Psicologia do Ser*. Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

- MASLOW, A.H. *Motivation and Personality*. Princeton: Princeton Imprensa universitária, 1987.
- McClelland, D.C.; BURHAM, D.H. *O poder é o grande motivador*. São Paulo: Nova Cultural, 1987.
- MURRAY, Henry J. *Motivação e Emoção*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- PIAGET, J. *Biologia e Conhecimento*. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.
- PINCHOT III, G. *Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor*. S.P.: Harbra, 1989.
- RAY, D.M. Understanding the Entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills. *Entrepreneurship & Regional Development*. UK: n.5, v.4, p. 345-357, 1993.
- RIFKIN, J. *Entrevistas em exame*. Ano 31, No 24, Nov/1997.
- RODRIGUES, Aroldo. *Psicologia Social*. Rio de Janeiro: Vozes, 1992.
- ROGERS, Carl. *Liberdade para aprender*. 4 ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1977.
- SAVIANI, D. *Escola e Democracia*. 25 ed. São Paulo: Cortez, 1991.
- SCHANK, R. *Entrevistas em exame*. Ano 31, No 24, Nov/1997.
- SMITH, A. *The Wealth of Nations*. New York: The Modern Library, 1937.

SPITZER, D.R. *Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização*. São Paulo: Futura, 1997.

STEMPFER, A.F. *Seu filho tem de ser melhor que você*. Brasil em exame. Ano 31, No 19, Set/1997.

STONER, J.A.F. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

URIS, A. *Formação de dirigentes*. São Paulo: Ibrasa, 1966.

VITÓRIA, G. *Inteligência se aprende*. Revista Isto é. Ago/1994, Nº 1297, P. 5-7.

**BIBLIOGRAFIA**

- ASCH, Solomon E. *Psicologia Social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1971.
- AGUIAR, Maria A. P. *Psicologia Aplicada a Administração: uma introdução à psicologia organizacional*. São Paulo: Ed.Excellus Publicações e Comércio, 1992.
- ALMEIDA, Fernando Novaes. *Comportamento de Sucesso: Psicologia Aplicada à Gestão*. São Paulo: McGraw Hill, 1991.
- AZEVEDO, João H. *Como Iniciar uma Empresa de Sucesso*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1994.
- BAKKER, H. Jones & NICHOLS, M. Using Core Competences to Develop new business. *Long Range Planning*. USA, n.27. v.6, p.13-27, , 1994.
- BERGER, Peter I. *Perspectivas Sociológicas: uma visão humanística*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1986.
- BIGGE, M.L. *Teorias da aprendizagem para professores*. São Paulo: EPU, 1977.
- BRENNER, Charles . *Noções Básicas de Psicanálise: introdução a psicologia psicanalítica*. Rio de janeiro: Imago Editora, 1975.
- CARVALHO, A.V. *Treinamento de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1988.

- CHÉR, Rogério. *A Gerência das Pequenas e Médias Empresas: o que saber para administrá-las*. São Paulo: Ed. Maltese, 1991.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria da administração*. 3 ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.
- COOLINS, Orvis & MOORE David. *The Enterprising Man*. USA: MSU Business Studies, 1964.
- CORADI, C.D. *O comportamento humano em administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1985.
- D'ANDREA, Flávio P. *Desenvolvimento da personalidade: enfoque psicodinâmico*. Rio de Janeiro: Berrand Brasil, 1996.
- D'ÁVILA, Rudolfo. What are the most important personal attributes that an entrepreneur should have. *San Antonio Businesss Journal*, v.10, n.18, p.41, 1996.
- DEGEN, Ronald J. *O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DIETRICH, Georg & Walter Hellmut. *Vocabulário Fundamental de Psicologia*. São Paulo: Ed. Lexus, 1970.
- DOLLE, J. Marrie. *Para Compreender Jean Piaget: uma iniciação a psicologia genética piagetana*. Rio de Janeiro: Ed. Kogan S.A., 1987.
- FARREL, Larry C. *Entrepreneurship: Fundamentos das Organizações Empreendedoras*. São Paulo: Atlas, 1993.
- FERREIRA, A.B.H. *Mini dicionário Aurélio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.

- FERREIRA, P.P. *Treinamento de pessoal: a técnico-pedagogia do treinamento*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1977.
- GAGNÉ, R.M. *Princípios essenciais da aprendizagem para o ensino*. Porto Alegre: Globo, 1980.
- GARDNER, Howard. *Uma Nova Ciência da Mente: uma história da Revolução Cognitiva*. São Paulo: EDUSP, 1985.
- GERBER, Michael E. *O Mito do Empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido*. São Paulo: Saraiva, 1996.
- GIBSON, James L. *Organizações: comportamento, estrutura e processos*. São Paulo: Atlas, 1981.
- GIBB, A.A. *Stimulating entrepreneurship and new business Development*. Genebra: ILO, 1988.
- HALL, M. A Conversation with Abraham Maslow. *Psychology Today* USA, n.2, v.2, 1969.
- HALLORAN, J.W. *Por que os Empreendedores Falham?* São Paulo: Makron, 1994.
- HICKMAN, C.R. *Talento na Condução dos Negócios*. São Paulo: Makron, 1993.
- INAMORI, K. *Paixão pelo sucesso*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- KAISER, R. New entrepreneurs overcome obstacles. *Baltimore Business Journal*, March 21, V. 14, n.45, 1997.

- KRUEGER, N.F. & CARSUDE, A.A.L. Entrepreneurial Intentions: applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*. UK: n.5, v.4, p. 315-330, 1993.
- LITTLE, Duane e IVERSON, Pat. What a particular personal attributes should an aspiring entrepreneur have? *San Antonio Business Journal*. USA: V.10, n.30, p. 38, 1996.
- LOUCKS, K. *Training entrepreneurs for Small Business Creation: Lessons from experience*. Geneva: ILO Publications, 1988.
- LOW & MACMILLAN (1988) em AMIT, R, Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. *Journal of Management Studies*. USA: n.30, v.5, p. 815-834, 1993.
- MARTINEZ, A.M. *Criatividade, personalidade e educação*. São Paulo: Papirus, 1997.
- MERZ, G.R. & WEBER, P.B. Linking small business and management with entrepreneurial growth. *Journal of Small Business Management*, n.32, v.4, p. 48-60, 1994.
- MIZUKAMI, M.G.M. *Ensino: as abordagens do processo*. São Paulo: EPU, 1986.
- NÉRICI, I.G. *Metodologia do ensino: uma introdução*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- OLIVEIRA, S.L. *Comunicação social e dirigida - o audio-visual na comunicação*. São Paulo: Estrutura, 1978.
- OSBORNE, R. L. The dark side of the entrepreneur. *Long Range Planning*. USA: n.24, v.3, p. 26-31, 1991.



PARRY, J. *Psicologia da comunicação humana*. São Paulo: Cultrix, 1967.

PERRON, Jaques. *Base e Aplicação dos Valores em Psicologia e Educação*. Porto Alegre: Sagra Editora, 1987.

PERLS, Frederick. *Gestalt Terapia Explicada*. São Paulo: Summus, 1976.

\_\_\_\_\_, *A Abordagem Gestáltica: testemunha ocular da terapia*  
Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

PIAGET, Jean. *O Nascimento da Inteligência na Criança*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1991.

\_\_\_\_\_, *A Construção do Real na Criança*. Rio de Janeiro: Zahar, 1963.

RIBEIRO, Lair. *Criando & Mantendo: sucesso empresarial* Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

ROGERS, Carl. *Terapia Centrada no Cliente*. São Paulo: Martins Fontes, 1975.

\_\_\_\_\_, *Tornar-se Pessoa*. São Paulo: Martins Fontes, 1976.

\_\_\_\_\_, *Psicoterapia e Relações Humanas*. Belo Horizonte: Interlivros, v.1. 1977.

SANTOS, O.B. *Orientação e desenvolvimento do potencial humano*. São Paulo: Pioneira, 1978.

SAVOIA, Mariangela G. *Psicologia Social*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

SCHUMPETER, Joseph A. *The Theory of Economic Development*. Oxford Universit Press, p. 113, 1978.

SENGE, P.M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 9 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SKINNER, B. F. *Ciência e Comportamento Humano*. São Paulo: Editora da Univesidade de São Paulo, 1974.

\_\_\_\_\_, *The Behavior of Organism an Experimental Analysis*, New York, 1938.

SOUZA, Maria de Azevedo F. de. *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

SOUZA, T.P.S. *Vivências grupais na aplicação do jogo de empresas líder: ação e simulação no processo de aprendizagem vivencial*. Dissertação de mestrado. UFSC, 1997.

THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 1988.

TIMMONS, Jefrey A. *New Venture Creation: a guide to entrepreneurship*. USA: Editora Irwin, Illinois, 1985.

VIET, K. The reluctant entrepreneur. *Havard Business Review*. USA: n.70, v.6, p. 40-49, , 1992.

VRIES Kets de M. *The Entrepreneurial Personality: organizational paradoxes*. London: Tavistock Publications Ltda, 1980.

XIFRA-HERAS, J. *A informação: análise de uma liberdade frustrada*. Rio de Janeiro: Lux; São Paulo: Ed. Da Universidade de São Paulo, 1974.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

## O CONHECIMENTO PARA EMPREENDER

Objetivo:

Apresentar os conhecimentos mais comuns dos empreendedores e sua relação com o sucesso empresarial.

A capacidade das pessoas de aprender é realmente impressionante, não apenas em termos de conhecimento puro como também em termos de experiência. A quantidade de informações que podem ser retidas pelo cérebro é extraordinária.

Algumas de nossas funções, como a circulação do sangue e a temperatura, apesar de sua grande complexidade, são automáticas por não requererem aprendizado consciente.

Outras, como correr e falar - normalmente adquiridas de forma fácil, quase natural - podem exigir esforço consciente considerável, caso um determinado nível de excelência deva ser atingido. Outras ainda, como jogar tênis, curtir couro, cultivar plantas, jogar xadrez, voar de asa delta e ler precisam ser dominadas através de esforço consciente.

E quanto ao pensar? Esta é uma função muito importante. Mas será automática? Pode ser aprendida de forma consciente? O método consagrado para que um indivíduo aprimore sua capacidade consiste em manter-se continuamente consciente de seu desempenho e procurar melhorá-lo - normalmente de acordo com um ideal ou padrão. O jogador de golfe que leva a atividade a sério estuda o esporte e depois o pratica continuamente, comparando seu desempenho e forma física com um ideal, lendo livros e colunas de jornal e observando a atuação de jogadores de golfe mais sofisticados.

Assim também ocorre com o empreendedor. Para operar uma empresa com sucesso, ele deve possuir alguns conhecimentos que são diferenciados em cada etapa na qual a empresa se encontra. Apesar desta diferenciação, é possível fazer uma descrição dos conhecimentos gerais necessários para o empreendedor. São os seguintes:

#### **Aspectos técnicos relacionados com o negócio:**

É imprescindível que o empreendedor tenha conhecimentos a respeito do produto que pretende oferecer ou já oferece, além do processo de produção. Num primeiro momento, ele tem que atuar diretamente na empresa. Para que ela ocupe um lugar considerável no mercado, o empreendedor precisa utilizar seus conhecimentos. Dentre eles, o projeto do produto, qualidade, modo de fabricação, controle do processo, entre outros. Se o empreendedor não tiver conhecimento dos aspectos técnicos, deve desenvolvê-los rapidamente ou buscar um sócio ou técnico que os possua. Dificilmente alcançará um desenvolvimento adequado sem saber sobre estes fatores empresariais.

#### **Experiência na área comercial:**

Atualmente as empresas têm dado especial atenção ao cliente. As funções da área comercial dizem respeito diretamente a este novo enfoque empresarial, que consiste no atendimento das necessidades da clientela. Entre as funções da área comercial, pode-se incluir: a distribuição do produto, publicidade, pesquisa de mercado e definição de novos produtos. Se o empreendedor possuir alguma experiência nesta área, certamente poderá contribuir para o desempenho de sua função.

#### **Escolaridade:**

É um fator extremamente importante pois se refere aos conhecimentos adquiridos no sistema formal de ensino. O empreendedor deve possuir um nível mínimo de escolaridade, que lhe possibilite lidar de modo satisfatório com as pessoas. Por outro lado, uma elevada auto-suficiência pode surgir a partir

de sua instrução e prejudicar seu trabalho. Isto não significa que conhecimentos demais prejudiquem. É necessário dosá-los e utilizá-los de forma adequada.

### Experiência em empresas:

É fator consideravelmente diferenciador. Enquanto outros tipos de conhecimento podem ser transmitidos, a experiência não. Para o empreendedor, trabalhos anteriores em empresas possibilitam um entendimento prévio de alguns setores ou funções de sua futura empresa. Isto pode significar maior facilidade para lidar com alguns aspectos organizacionais.

Um exemplo utilizado para ilustrar esta afirmação, é a visão global que um *office-boy* possui da empresa onde trabalha. A passagem pelos diversos setores da organização lhe permite obter uma noção do funcionamento como um todo. Pessoas que trabalham numa única função por muito tempo podem não ter esta visão.

Pode-se afirmar, que quanto mais abrangente for a participação no local de trabalho, maior será a experiência adquirida. Esta é a importância da vivência dentro de uma pequena empresa: **permite uma visão global que não seria possível numa grande organização.**

### Formação complementar:

A formação complementar se relaciona com a aquisição de conhecimentos novos ou com a atualização dos que já possui, a partir de um interesse particular ou de uma necessidade gerada pelo próprio negócio. Há conhecimentos que aparentemente não têm nenhuma relação com a vida da empresa mas podem ter uma participação decisiva no êxito empresarial. É o caso, por exemplo, do aprendizado de novos esportes ou de uma visita a um museu.

Independentemente das razões que levam o empreendedor a buscar esta formação, a sociedade atual está exigindo, cada vez mais, novos conhecimentos e habilidades dos cidadãos. A velocidade das mudanças em todos os níveis é vertiginosa e o



empreendedor de sucesso deverá não apenas acompanhar esta dinâmica mas também trabalhar para antecipar o futuro.

Treinamentos, cursos vivenciais, capacitações, são alguns exemplos de complemento da instrução.

### **Vivência com situações novas:**

As mudanças que ocorrem na vida de um indivíduo nem sempre são fáceis de ser assimiladas. Entretanto, contribuem naturalmente para que ele passe a vivenciar as situações novas com mais facilidade.

Essa experiência permite ao empreendedor enfrentar as mudanças ou fatores inesperados com menos insegurança e mais consciência da realidade. A vida da empresa é enfrentar cotidianamente novos problemas que exigem novas soluções. A experiência com situações novas facilita a superação de problemas, começando pela atitude frente a eles. Quem já viveu situações difíceis, é provável que enfrente um problema de forma mais equilibrada que aquele que não teve a mesma experiência.

Entre estas situações, pode-se citar: certos tipos de viagens, mudanças de cidade, desenvolvimento de novos projetos, etc.

### **Exercício:**

Barry entendia de moda masculina. Ele também conhecia o mercado da Flórida, pois vendia para os varejistas do sul do Estado há oito anos. Seus clientes eram as lojas de departamento, os estabelecimentos especializados e as casas de artigos para golfe.

Esse era um mercado especial, com as cores mais vivas e estilo bem esportivo. Com frequência, seus colegas de comércio de outras partes do país o reprovavam pelas peculiaridades de seu mercado. Xadrez, listras e estampas em tons pastéis ou fortes era o que vendia. Em sua opinião, se oferecesse para uma loja, roupas em cores escuras ou com ar conservador, a

mercadoria ficaria encalhada por meses. Os homens mais elegantes da região buscavam uma moda estilo golfe, tênis ou tropical. O que tornou Barry um vendedor bem-sucedido foi seu conhecimento sobre o que vendia. Ele podia sentir quais eram as necessidades do mercado.

Quando surgiu uma promissora oportunidade no varejo, no município central de Brevard na Flórida, *The Space Coast*, ele a agarrou. Confiante de que levaria para o varejo sua experiência de sucessos no atacado, assinou um contrato de aluguel para abrir uma boutique exclusiva de roupas masculinas em um shopping com 50 lojas. A comunidade de 40.000 habitantes estava ansiosa para ter uma casa especializada em artigos masculinos, pois lá não havia nenhuma; era uma cidade litorânea com abundância de campos de golfe.

Deixar de ser um *caixeiro viajante* parecia sensacional para Barry e sua família. Sendo assim, mudaram-se para a nova comunidade e compraram uma casa.

Comprar e estoque inicial da loja especializada de roupas masculinas foi uma alegria. Barry viajou até o shopping de atacado de vestuário com \$ 25.000 e fez os seguintes pedidos:

acessórios e equipamento	\$ 6.300
casacos e camisas esporte	3.400
casacos e camisas sociais	1.700
pulôveres	700
cintos e acessórios	1.225
paletós esportivos	3.700
ternos	5.000
gravatas, meias	2.850
total	<hr/> \$ 24.875

Cerca de 80% das roupas esportivas tinham aquele ar turístico da Flórida. Havia alguns produtos para o cliente conservador, porem não o suficiente para dar uma amostra completa. Os paletós e ternos esportivos tinham cores claras.

Acessórios, como as gravatas, eram de linho, com o estilo descontraído da mercadoria da loja.

A inauguração foi um grande desapontamento. Ao invés de cumprimentos, houve risos e chacota pela escolha de Barry. Ele ficou chocado e confuso com o problema. Poucas semanas depois, seu estabelecimento não recebia nem mesmo o comprador curioso. Barry foi até o banco local para obter uma resposta.

"Barry, tenho vivido aqui toda a minha vida, Esta cidade não é igual a nenhuma outra da Flórida. Até o surgimento do Centro Espacial Kennedy, éramos basicamente uma comunidade de pesca de 7.000 pessoas. Agora somos 7.000 pessoas mais 15.000 engenheiros e suas famílias. Os engenheiros em geral não usam roupas vivas; eles trabalham de camisa branca e calças simples. Não temos participantes de convenções e não recebemos turistas para estadas longas, pois o centro espacial é dono da praia. A maioria de nossos moradores fica um pouco deslocada em um campo de golfe, com seu vestuário conservador. Estamos muito distantes de Palm Beach".

Análise a situação em relação ao conhecimento que Barry tinha para empreender o negócio.

[Texto extraído de Halloran (1994)]

## O EMPREENDEDOR E SUAS HABILIDADES

Objetivo:

Apresentar as habilidades mais comuns dos empreendedores e sua relação com o sucesso empresarial.

O sucesso de uma empresa também depende das habilidades do empreendedor, que correspondem às facilidades para utilizar as capacidades físicas e intelectuais, como já foi estudado. São inúmeras as habilidades necessárias para a operação de uma empresa de pequena dimensão. Algumas mais importantes são:

**Identificação de novas oportunidades:** o empreendedor se caracteriza exatamente pela facilidade para identificar novas oportunidades de produtos e serviços. Esta habilidade relaciona-se com a capacidade de ver o que os outros não vêem e de visualizar o ausente. É o famoso "faro".

O processo de identificação de oportunidades depende fortemente da criatividade e da capacidade de pensar inovadoramente. A lição é clara: o empreendedor não pode perder contato com a realidade que o cerca. A melhor fonte para a sua inspiração é a sociedade que ele vive. Diante desta sociedade, o empreendedor deve ser, antes de tudo, um inovador.

O empreendedor de sucesso sempre está farejando novas oportunidades de negócio, descobrindo nichos de mercado e enxergando o seu meio como um grande armazém de possibilidade de negócios. Esta habilidade vai ser muito útil para ele descobrir novos produtos, definir mercados e incorporar novas tecnologias.

**Valoração de oportunidades e pensamento criativo:** a avaliação crítica é essencial para distinguir uma oportunidade real de uma falsa. As iniciativas inovadoras são escassas porque o desenvolvimento da criatividade e da avaliação crítica não está amplamente incorporado no sistema educativo. Para ser bem sucedido, o empreendedor tem que pensar criativamente e fazer uma valoração das oportunidades que surgem.

Não basta enxergar o que os outros não enxergam. É necessário atribuir valor (monetário ou não) àquilo que se apresenta como uma oportunidade. Fabricar televisores que transmitam cheiro é uma boa idéia, mas seguramente não tem ainda uma perspectiva comercial. Um empreendedor faria esta avaliação quase que normalmente.

**Comunicação persuasiva:** os empreendedores normalmente começam com nada mais que uma idéia em sua cabeça. Para transformar uma idéia em realidade devem convencer as outras pessoas para associar-se ao novo negócio; convencer os amigos, parentes e desconhecidos para que invistam ou emprestem dinheiro para a nova empresa; convencer fornecedores a oferecer crédito e, finalmente, convencer os clientes a pagarem com seu dinheiro um novo produto ou serviço proveniente de uma firma desconhecida.

As habilidades de persuasão compreendem a comunicação oral e escrita. O grande papel do empreendedor diante de sua empresa, no trabalho diário, é a persuasão. Para exercer esse papel, o empreendedor vai descobrir maneiras para persuadir outras pessoas a fazerem aquilo que ele acha importante, simplesmente porque as pessoas tocam as fábricas e os resultados - positivos ou não - são produzidos por elas.

**Negociação:** estas habilidades são fundamentais pelas mesmas razões da comunicação persuasiva. A partir do momento em que alguém tenha decidido abrir uma nova empresa, os negócios devem começar a materializar-se. As vendas e as compras podem

ser simples ou complexas, porém, em qualquer caso, a habilidade para negociar será inevitavelmente necessária.

A habilidade para negociar, como as outras, se adquire pela experiência. Está intimamente relacionada com aspectos culturais. É frequente ouvir que as pessoas de origem árabe são bons negociantes. Muitos desenvolvem esta habilidade desde criança, uma vez que nos países árabes o comércio é praticado sem preços fixados a priori (ao contrário do que ocorre no Brasil). O comprador deve sempre negociar o preço final com o vendedor.

**Aquisição de informações:** a questão da informação é um item fortemente diferenciador no desempenho geral das empresas. Num ambiente instável e competitivo, a posse de informações sobre mercados, processos gerenciais e avanços tecnológicos pode permitir à empresa uma posição relativa mais sólida. Para alcançar essa posição, o empreendedor deve ter habilidades específicas que lhe permitam adquirir as informações.

Novamente, há que destacar a dinâmica da sociedade atual. Esta exige dos empresários produtos e serviços com mais qualidade, preços menores e garantias maiores. Também a economia focalizada submete os empresários à concorrência internacional. Portanto, o empreendedor só manterá a sua empresa se estiver atento às exigências e suficientemente informado para adotar as modificações necessárias para enfrentar a nova realidade.

**Resolução de problemas:** há certos processos que são comuns no desenvolvimento de qualquer nova empresa. Entretanto, cada novo negócio gera um conjunto único de problemas, desafios e crises. É impossível ensinar aos empreendedores como responder à grande quantidade de problemas que enfrentam na etapa inicial e durante o crescimento de sua nova firma. Um fator de muita importância são as habilidades para resolver problemas. Como já foi visto, dependendo do estilo, uns terão a tendência a

melhorar o que já existe (adaptadores) e outros a revolucionar o implantado e gerar soluções mais radicais (inovadores).

Para a resolução de problemas é de extrema importância, entre outros fatores, uma identificação apropriada do problema.

Cabe lembrar que as pessoas nem sempre agem da mesma forma. Na resolução de problemas não é diferente. O empreendedor tem que ser **inovador** quando se trata de definir novos produtos, novas tecnologias ou novas formas de organização. Entretanto, muitas vezes, tem que atuar como **adaptador**, sobretudo quando se trata de questões que não dependem unicamente dele, como por exemplo o trato com fornecedores e clientes, o pagamento de impostos, etc.

Há uma variada gama de habilidades que possibilitam ao empreendedor obter sucesso na sua empresa. As citadas acima são um exemplo de classificação comumente utilizado pelos autores, o que não esgota de maneira nenhuma o assunto.

### **Exercício:**

#### **Drácula saiu do túmulo - Cenário**

Um dos efeitos menos conhecidos da chuva ácida tem sido a alteração da acidez do sub-solo na Transilvânia, que recentemente causou a liberação de gases venenosos no Castelo de Drácula. Isso fez ressuscitar o Conde, que aparentemente tem intenções de levar vantagem com o fim da Cortina de Ferro para reassumir seu reinado de terror em Londres.

A missão de sua equipe é matá-lo o mais rapidamente possível, em seu próprio castelo. Para fazê-lo, seu objetivo é *estabelecer o dia e a hora da primeira oportunidade para matar o Conde*.

Você e seus colegas de equipe receberão informações que irão ajudá-lo a cumprir sua missão. Entretanto, algumas informações essenciais estarão de posse da outra equipe com a qual a sua estará competindo (um estúdio de Hollywood está

disposto a pagar uma fortuna pela história legítima de "Eu matei Drácula". A outra equipe também precisa de algumas informações que só vocês têm. O único modo de obter as informações da outra equipe é através do seu Negociador eleito, que poderá se comunicar diretamente e, sempre que for necessário, com o negociador da outra equipe. Durante o processo, a outra equipe estará tentando obter informações de vocês da mesma forma.

A sua equipe deverá eleger um membro para ser o Negociador. Uma vez feita essa escolha, ninguém mais poderá assumir essa função. Embora os Observadores possam assistir às negociações, os demais membros da equipe não poderão.

A equipe vencedora será aquela cujo negociador for o primeiro a entregar ao instrutor *por escrito* o dia da semana e a hora em que o Conde Drácula pode ser morto, e explicar o raciocínio correto para se chegar a essa resposta.

[Texto extraído de Kirby (1995)]



## A FORMAÇÃO DA PERSONALIDADE

Objetivo:

Compreender que o comportamento do indivíduo é fruto da sua própria história.

A Psicologia é uma ciência que estuda o comportamento humano, com o objetivo de facilitar ao homem o entendimento das variáveis que determinam sua relação com o mundo.

Para se entender quem são as pessoas empreendedoras e a forma como se comportam, é importante conhecer alguns aspectos desta área do conhecimento.

Inicialmente, é necessário aprender sobre a formação da personalidade.

*Personalidade é o conjunto de características psicológicas relativamente estáveis que influenciam a maneira pela qual o indivíduo interage com seu ambiente.*

Assim, a forma como as pessoas se comportam e se relacionam com outras pessoas, objetos e situações depende das características da personalidade.

A formação da personalidade se dá a partir dos fatores hereditários, que fazem parte do indivíduo desde sua concepção. A eles, acrescentam-se características construídas a partir das diferentes situações que os indivíduos vivenciam.

A relação entre o desenvolvimento do corpo e a personalidade

Da mesma maneira como o corpo humano desenvolve uma série de características físicas na sua evolução, a personalidade também. Tudo o que ocorre na vida de um indivíduo desde o seu nascimento influencia, em maior ou menor grau, a construção das características da personalidade. Por este motivo, costuma-se dizer que as pessoas são o resultado de sua história.

Fisicamente, o indivíduo se mantém e evolui na medida que satisfaz suas necessidades fisiológicas. As pessoas comem ou bebem toda vez que o organismo manifesta uma necessidade de alimento ou de líquido. Isto ocorre sempre que existe um déficit de substâncias em relação à demanda do organismo.

Portanto, as pessoas se desenvolvem fisicamente impulsionadas pela necessidade de satisfazer as exigências orgânicas (desequilíbrios).

Do ponto de vista psíquico, as pessoas se comportam da mesma forma: são impulsionadas por desequilíbrios relacionados a necessidades de ordem psicológica.

### **Como a personalidade começa a se formar**

Nos primeiros dias de vida, o bebê busca a mãe para satisfazer a sua fome, uma necessidade fisiológica. Porém, toda vez que a mãe alimenta seu filho, vai desenvolvendo com ele uma relação afetiva, que fará com que o bebê busque na mãe não somente o alimento, mas também o complemento afetivo. O bebê está começando a desenvolver necessidades psicológicas que irão, no futuro, conformar sua personalidade.

Por esta razão, os primeiros anos são decisivos para a vida psicológica do indivíduo. Nestes anos serão formadas as principais características psíquicas, a partir da relação da criança com os pais, objetos e, em geral, com o seu meio.

Particularmente, a relação com a mãe é de vital importância. A qualidade desta relação será determinante para a saúde mental do futuro adulto.

Uma boa forma de visualizar esta situação se representa na figura 1.1 a seguir.

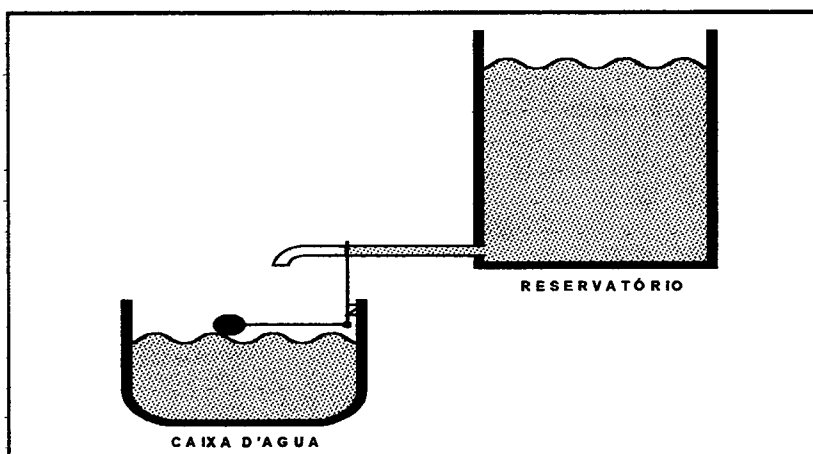


Figura 1.1: Relação Mãe-Filho

Nesta ilustração, a caixa d'água representa a criança e o reservatório, a mãe. O mecanismo de controle do sistema (bóia e torneira) identifica o meio de comunicação entre mãe e filho. A relação entre os dois é estabelecida toda vez que o nível da caixa d'água desce o suficiente para acionar a torneira. Na vida real isto acontecerá sempre que a criança sentir fome, sede ou necessidade de afeto, segurança, atenção, etc.

A resposta do sistema será abastecer a quantidade de água suficiente para atingir o nível normal estabelecido. No caso ideal, a mãe irá atender seu filho até este se mostrar satisfeito física e psicologicamente.

Como no caso dos mecanismos físicos, os mecanismos de relação entre os humanos não são perfeitos. Se o sistema de controle fosse defeituoso poderia acontecer, por exemplo, que o nível de água permanente na caixa seja ínfimo ou que, quando acionado, alimente água demais e ultrapasse a capacidade da caixa. Similarmente, na relação mãe-filho a desatenção ou o excesso de atenção poderão ter consequências severas na formação da personalidade.

Portanto, uma relação equilibrada é muito importante. Não existe uma única forma de estabelecer este equilíbrio porque depende das estruturas da mãe e do filho.

Em definitivo, o comportamento do indivíduo estará sempre pautado pela satisfação das suas necessidades. Por isso, a

forma como se constróem essas necessidades também será determinante. A exacerbação ou ausência de alguma necessidade constitui uma patologia (doença).

### Como o homem se desenvolve psicologicamente

Vários modelos têm sido elaborados para descrever o desenvolvimento psicológico dos seres humanos. Dentre estes, um dos mais aceitos universalmente é o proposto pela escola psicanalítica, que organiza o desenvolvimento em fases:

O desenvolvimento de uma pessoa começa na **Fase Oral**, que compreende o período que vai desde o nascimento até aproximadamente um ano de idade. É chamada de fase oral porque, neste período, o prazer da criança se concentra na parte superior do trato digestivo (boca, esôfago e estômago). A mãe é a única fonte de satisfação da criança nestes primeiros meses, sendo que esta relação determina a visão do mundo do bebê. A criança aprende nesta etapa a confiar no mundo.

O segundo período é chamado **Fase Anal** e ocorre entre o segundo e o terceiro ano de vida da criança. Nesta fase, a energia está concentrada na porção posterior de trato digestivo e a satisfação anal ocupa uma posição de destaque. Além do prazer natural pelas atividades anais, a criança é também estimulada pela valorização dada pelos pais a essas atividades. Em consequência, ela aprende que é possível exercer um domínio sobre os pais através da evacuação e da retenção das suas próprias fezes. É uma forma de testar com os pais a confiança que adquiriu na fase oral.

Nesta fase, a família tem que ensinar a criança a desenvolver hábitos e obedecer normas, como podem ser a ordem e o cumprimento de horários.

A **Fase Fálica** corresponde ao período que vai desde os três aos seis anos, aproximadamente. Recebe este nome porque o

prazer da criança neste período concentra-se nos órgãos genitais. Esta etapa é responsável pela formação de uma das principais características da estrutura psicológica que compreende, entre outros fatores, os conceitos de culpa e iniciativa.

A fase que vai desde os seis até os dez anos de idade, chama-se **Latência**. Esta fase coincide com a idade escolar, onde o professor passa a ser a pessoa mais importante na vida da criança, depois dos pais. Embora a fase de latência não seja tão significativa à formação da personalidade como as outras, neste momento a criança começa a receber uma carga maior de conhecimentos e a desenvolver algumas habilidades.

A **Fase Adolescente** inicia por volta dos dez ou onze anos e caracteriza-se por uma reorganização da personalidade na busca por um novo equilíbrio. Para tornar-se adulto, o jovem precisa deixar de ser filho de alguém e ser reconhecido como uma pessoa com identidade própria. A adolescência termina quando o indivíduo deixa de ser aprendiz da vida, quando tem uma identidade formada, quando é capaz de viver intimamente com um membro do sexo oposto, quando está definido profissionalmente e ainda, quando está apto a associar-se com outras pessoas em condições de igualdade. Coincide com o período em que, legalmente, o indivíduo passa a ser responsável pelos próprios atos.

A **Fase Madura** corresponde ao período da vida adulta, onde inicialmente, há uma etapa de amadurecimento das relações interpessoais, através do ajustamento profissional, o casamento e a paternidade. Posteriormente, o indivíduo recolherá os frutos da sua atividade até alcançar a velhice, onde terá que enfrentar os desafios próprios do enfraquecimento físico.

É importante saber que estas fases não são estanques e que as idades citadas acima são apenas referência. Cada pessoa tem

seu momento para vivenciar cada um dos períodos necessários à formação da personalidade.

É relevante ressaltar também, que embora as características da personalidade tenham sido construídas através das diversas etapas do desenvolvimento, estas se manifestarão toda vez que o indivíduo interagir com o meio.

### **Exemplo:**

Na construção de um edifício, a primeira etapa a ser realizada é a fundação. Nela, serão utilizadas várias matérias-primas e diversos tipos de mão-de-obra, num tempo variável e com inúmeros problemas. Mas essa fundação vai ficar oculta, já que a evolução da obra coloca sobre ela os pavimentos projetados. À medida que a construção evolui, tanto as primeiras fundações quanto os posteriores pavimentos vão se acomodar às novas situações de peso, gravidade, resistência de materiais, agressões climáticas e humanas, etc. Somente quando os operários colocarem o material do último pavimento, é que a estrutura do edifício estará concluída. É possível que agora as fundações não visíveis mostrem defeitos referentes à construção, material ou projeto. Isso vai se manifestar através de sintomas como rachaduras nas paredes, por exemplo.

Em suma, as condições que o edifício vai oferecer aos seus usuários e a durabilidade estão diretamente relacionados com a qualidade da estrutura.

Da mesma forma, a qualidade de vida das pessoas e do seu relacionamento com a sociedade dependerá da qualidade da sua estrutura psíquica, consolidada através das fases psicológicas vivenciadas.

### **Exercício:**

**O construtor**

## AS CARACTERÍSTICAS DO INDIVÍDUO

Objetivo:

Mostrar como é possível caracterizar o  
resultado  
da história do indivíduo.

De acordo com a aula anterior, as pessoas estruturam a sua personalidade à medida que vivenciam as diferentes fases de sua vida. Esta estrutura nada mais é que um conjunto de características que determinarão o comportamento da pessoa perante uma situação particular.

Os aspectos mais relevantes relacionados à personalidade são:

- necessidades,
- conhecimento,
- habilidades e
- valores.

**Necessidade** é um déficit ou a manifestação de um desequilíbrio interno do indivíduo. Pode ser satisfeita, frustrada (permanecer no organismo) ou compensada (transferida para outro objeto) necessidade surge quando se rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio.

Abraham Maslow, psicólogo americano, classifica as necessidades em primárias (fisiológicas e de segurança) e secundárias (sociais, de estima e de auto-realização). Segundo o autor, há uma hierarquia de necessidades: as pessoas procurarão primeiro satisfazer as necessidades básicas (alimento, habitação) antes de outras de ordem mais elevada. Esta hierarquia compreende as seguintes categorias:

- Necessidades fisiológicas (fome, sono, etc);
- Necessidades de segurança (estabilidade, poder, etc);
- Necessidades de sociabilidade (família, amizade, etc);
- Necessidades de estima (auto-respeito, aprovação, etc);
- Necessidades de auto-realização (desenvolvimentos das potencialidades, entre outras).

Uma representação gráfica desta hierarquia é apresentada na figura 2.1.

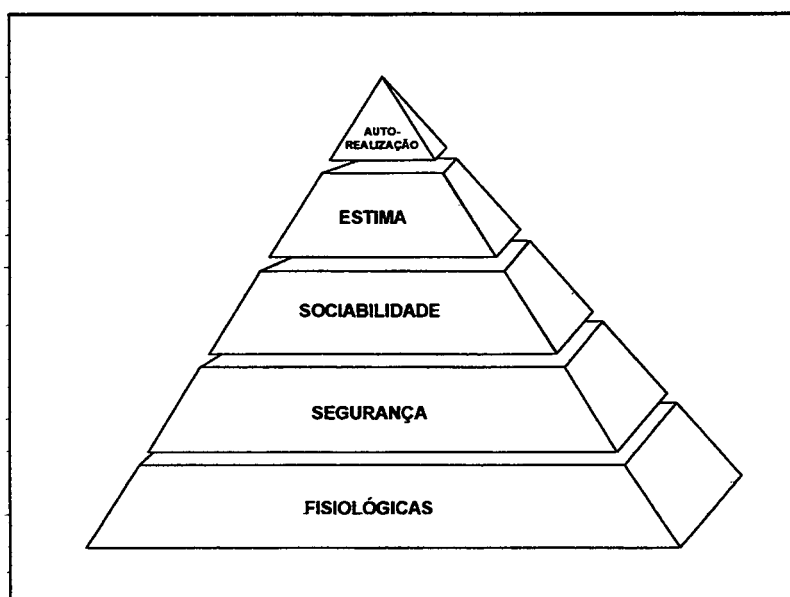


Figura 2.1. Hierarquia das necessidades

Outro autor que estudou profundamente o assunto foi o biólogo americano Henry Murray. Este afirma que, numa mesma categoria podem se manifestar diferentes necessidades simultaneamente. Nesse caso é gerado um conflito. Uma das necessidades será ou poderá tornar-se a mais forte num determinado momento. Trata-se, então da chamada *necessidade prepotente*, que precisará ser suprida antes das necessidades concorrentes.



**Conhecimento:** representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. O conhecimento é profundamente influenciado pelo ambiente físico e social, pela estrutura e processos fisiológicos, e pelas necessidades e experiências anteriores de cada ser humano. A experiência faz parte desse grupo, pois é o conhecimento estruturado através da observação e da prática.

O conjunto de conhecimentos é resultante de processos de aprendizagem que ocorrem através do tempo. Ele se modifica permanentemente e gera mudanças no comportamento do indivíduo.

A modo de ilustração, considere-se a seguinte afirmação:

*Quando Alice voltava do shopping com um balão, a freada de um carro a assustou e o balão escapou da sua mão em direção ao céu.*

Para analisar o conteúdo desta afirmação é preciso uma ampla gama de conhecimentos. Eles permitem fazer uma série de deduções. Pode-se supor, por exemplo, que Alice é uma criança; que no shopping há vendedores de balão; que Alice caminhava na rua; que estava desatenta; que a freada de um carro pode produzir barulho; que havia um cordão segurando o balão; que o balão é mais leve que o ar, etc, etc.

Em suma, é incrível a quantidade de conhecimentos que as pessoas utilizam em cada instante das suas vidas.

**Habilidade:** é a facilidade para utilizar as capacidades. Manifesta-se através de ações executadas a partir do conhecimento que o indivíduo possui, por já ter vivido situações similares. À medida que se pratica ou enfrenta repetidamente uma determinada situação, a resposta que a pessoa emite vai se incorporando ao sistema cognitivo.

Além de incorporar a resposta, pode ocorrer que o indivíduo incorpore o método utilizado para emitir a resposta. Dessa forma, ele terá adquirido uma outra habilidade que poderá utilizar para enfrentar situações diversas.

Quando se desenvolve uma habilidade, acrescenta-se algo novo ao sistema psicológico. Uma habilidade é composta de reações condicionadas, memorizações e respostas selecionadas. Porém, esse conjunto imprime características próprias e inconfundíveis à mesma habilidade.

Um exemplo que ilustra esta situação é o caso do jogador de xadrez. Quando este inicia a prática do jogo, terá que aprender como se movimenta cada peça e o objetivo do jogo (aquisição de conhecimento). A prática permanente do xadrez fará que armazene uma série de estratégias (seqüências de conhecimentos) que o torna um hábil jogador. Entretanto, o método que ele utilizou para descobrir aquelas seqüências poderá ser empregado em outras situações que não o xadrez, podendo, por exemplo, torná-lo um hábil estrategista.

**Valores:** são entendidos como um conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo do indivíduo. Constituem-se num dos aspectos culturais que mais contribuem para o desenvolvimento das características individuais.

Os valores apresentam-se organizados numa hierarquia diferenciada para cada indivíduo, onde haverão valores prioritários em relação aos outros.

Podem ser agrupados nas seguintes categorias: existenciais, estéticos, intelectuais, morais e éticos e, religiosos. Servirão à pessoa como orientação na busca por seu objetivo. A figura 2.2. apresenta este agrupamento.

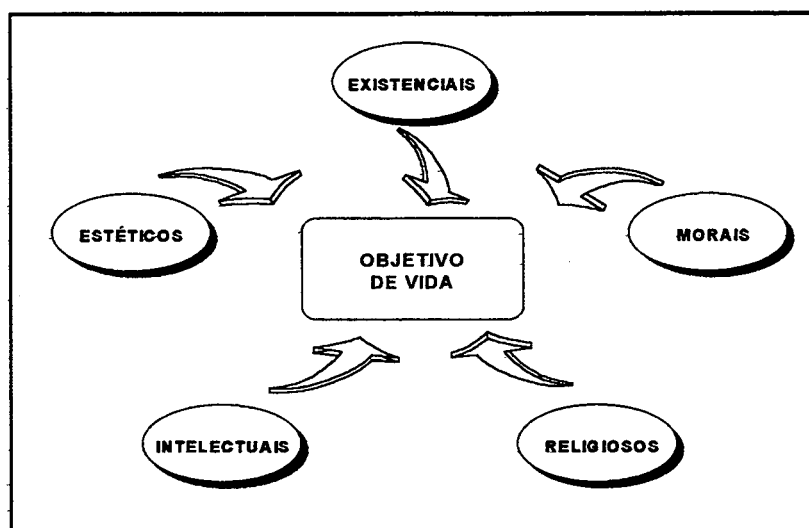


Fig. 2.2. Os grupos de valores

Um exemplo para ilustrar a hierarquia de valores é o caso dos Sobreviventes dos Andes. Trata-se de um time de futebol que quando viajava para participar de um torneio, o avião que os transportava caiu na Cordilheira dos Andes, onde permaneceram isolados durante um longo período. O lugar onde ficaram era inacessível e as condições climáticas bastante rigorosas. Inicialmente, para sobreviver, o grupo consumiu os alimentos que puderam encontrar nos destroços do avião. Quando estes alimentos acabaram, passaram por um período de abstinência alimentar, estimulados principalmente, pelos valores morais e religiosos. À medida que o tempo passava, a fome aumentava e a hierarquia de valores foi se modificando. Os valores existenciais e intelectuais foram, gradativamente, ocupando uma posição superior. O resultado final foi a prática da antropofagia, onde por uma questão de sobrevivência, houve uma inversão radical dos valores.

Há que destacar neste caso, que uma vez resgatados da Cordilheira e de volta ao convívio com a sociedade, houve um retorno à hierarquia anterior, embora com algumas modificações, sobretudo pelo reforço dos valores religiosos.

## A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Objetivo:

Mostrar os diferentes estilos para a resolução de problemas.

Um aspecto importante para caracterizar o empreendedor é sua capacidade e estilo para resolver problemas. Há várias formas para identificar o modo como as pessoas enfrentam e resolvem diversas situações que vivenciam. Uma delas é a caracterização dos indivíduos em relação a dois perfis antagônicos, conhecidos como **Adaptadores** e **Inovadores**. Segundo este modelo, toda vez que uma pessoa resolver um problema, se situará num ponto entre estes dois limites.

Para descrever estes estilos de resolução de problemas, deve-se relacioná-los com alguns aspectos que sejam facilmente percebidos. Portanto, se toma como referência os seguintes aspectos:

**A estratégia** é a forma utilizada para enxergar e enfrentar o problema. Trata-se da maneira como os indivíduos estabelecem o mecanismo para resolver o problema em relação ao conhecimento adquirido e suas habilidades.

**Os resultados** correspondem aos tipos de solução gerados a partir das estratégias adotadas. Em geral, se diferenciam pela forma encontrada para resolver o problema em relação com a situação anterior.

**As preferências** se referem a que tipo de situações os indivíduos estão mais motivados a se envolver. Estão associadas diretamente às exigências relacionadas à criatividade e às condições existentes para exercê-las.

A **adaptação** diz respeito à maneira como os diferentes indivíduos se desenvolvem numa determinada situação, em relação às normas e procedimentos estabelecidos.

A **imagem** se refere à percepção que um indivíduo classificado num estilo tem de outro de estilo oposto.

Uma descrição mais detalhada dos diferentes estilos para resolver problemas é apresentada na tabela 6.1.

Características	Adaptadores	Inovadores
<b>Estratégia</b>	Tornam os problemas como dados e geram formas para desenvolver soluções melhores, buscando alta eficiência imediata.	Redefinem o problema relatando as restrições previamente definidas, inventando soluções que lhes pareçam melhores.
<b>Resultados</b>	Geram boas idéias que são suficientes para resolver o problema estabelecido, porém as vezes erram por usar inadequadamente os modelos existentes.	Produzem múltiplas idéias triviais e que parecem inadequadas para outros, porém freqüentemente contém enfoques para resolver problemas anteriormente não tratados.
<b>Preferências</b>	Preferem situações bem estruturadas e são melhores para incorporar novos elementos para a política existente.	Preferem situações não estruturadas para usar novos dados na reestruturação das políticas e estão dispostos a enfrentar grandes riscos.
<b>Adaptação</b>	Melhoram o que está funcionando, porém, em tempos de mudança, tem dificuldade para fugir dos papéis estabelecidos.	Aumentam a flexibilidade em tempos de mudança, porém tem dificuldade para trabalhar com formas organizacionais rotineiras.
<b>Imagem</b>	Visto pelos inovadores como confiáveis, rotineiros, previsíveis, e restritos pelo sistema.	Considerados pelos adaptadores pouco confiáveis, pouco práticos, arriscados, criadores de discórdias e agressivos.

**Fonte:** Buttner & Gryskiewicz (1993, 24)

Tabela 6.1 : Estilos para resolver problemas

**Exercício:**

As dez primeiras letras do alfabeto foram divididas em dois grupos:

Grupo 1: A E F H I

Grupo 2: B C D G J

Qual o padrão que diferencia os dois grupos?

Pense durante 10 minutos e diga em qual deles colocaria o K, o R e o T.

No exercício anterior, a tendência majoritária é se buscar uma solução a partir dos conhecimentos adquiridos ou de modelos já experimentados. Contudo, é possível imaginar uma solução sem se vincular necessariamente a padrões rígidos demais. A diferença entre os dois caminhos é que no primeiro, há uma predominância do estilo adaptativo e no segundo, do inovador.

O estilo para resolver problemas não é necessariamente uma referência permanente em cada indivíduo. Afirma-se que uma pessoa se enquadra melhor num estilo determinado, porque, no conjunto das suas atuações, observa-se uma tendência a agir de uma determinada forma.

Isto ocorre, entre outras coisas, porque as pessoas adquirem bloqueios decorrentes da exposição a um conjunto de padrões culturais, como os tabus ou falsos conceitos. Por exemplo: "atividades lúdicas são só para crianças".

Também existem os bloqueios ambientais que se relacionam com o meio onde se desenvolvem as atividades. Muitas vezes, para resolver problemas é necessária a reunião de pessoas e a utilização de algumas instalações. Essas pessoas nem sempre estão dispostas a colaborar ou as instalações não são as mais adequadas.

Portanto, a forma como as pessoas resolvem os problemas depende de seus próprios estilos, das condicionantes que o meio

lhes impõe e dos bloqueios culturais adquiridos no convívio com a sociedade.

**Exercício:**

Considere que um cano de aço esteja encaixado no assoalho de concreto de um cômodo desprovido de móveis, conforme mostrado na figura 6.1. O diâmetro interno é 1,5 cm maior que o de uma bola de pingue-pongue (3,84 cm) que repousa no fundo do cano. Você é uma das seis pessoas no aposento, juntamente com os seguintes objetos:

- 2,54m. de barbante
- Um martelo de carpinteiro
- Um cinzel
- Uma caixa de sucrilhos
- Um arquivo
- Um cabide
- Uma chave inglesa
- Uma lâmpada

Em dez minutos faça uma lista de quantas formas você imagina para tirar a bola do cano sem danificar a bola, o tubo ou o assoalho.

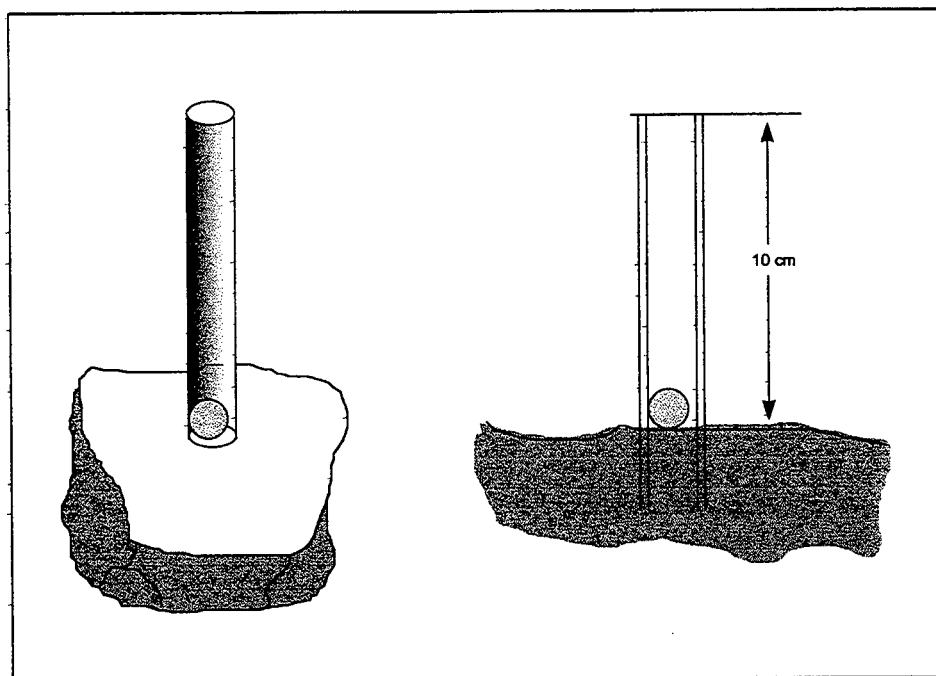


Figura 6.1: A bola de pingue-pongue

O exercício da bola de pingue-pongue é um bom exemplo para verificar a influência dos bloqueios culturais e ambientais. No trabalho em grupo certamente houve a vivência dos dois tipos de bloqueio. Há soluções possíveis que agridem as normas estabelecidas e, portanto, se alguém as propõe, além de ter que superar o bloqueio cultural terá que superar a oposição do grupo para poder implementá-la.



## CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

Objetivo:

Discutir as características do empreendedor que influenciam o sucesso empresarial.

Das aulas anteriores se conclui que o empreendedor é fundamental para o sucesso da nova empresa. Mas quem é esse empreendedor?

*Empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto.*

Neste sentido, as principais funções de um empreendedor em relação à sua empresa são:

- Procurar e descobrir novas informações;
- Traduzir estas informações em novos mercados, técnicas ou bens;
- Procurar e descobrir oportunidades;
- Avaliá-las;
- Levantar recursos financeiros necessários para a empresa;
- Desenvolver cronograma e metas;
- Definir responsabilidades de administração;
- Desenvolver o sistema motivacional da empresa;
- Gerar liderança para o grupo de trabalho;
- Definir incertezas ou riscos.

*A personalidade do empreendedor tem um impacto decisivo na nova firma. Nas primeiras etapas de desenvolvimento, a debilidade e o vigor da empresa são também os do empreendedor. A personalidade do empreendedor configurará a imagem da empresa, os valores e o comportamento social da firma.*

Por outro lado, dada a imensa variedade de aspectos que envolve a figura do empreendedor e sua relação com a empresa, pode-se afirmar que não existe um "protótipo" de empreendedor ou de "personalidade empreendedora".

O que parece ser evidente é que, independentemente da região ou do contexto sócio-econômico, os empreendedores tem algumas características comuns.

Em definitivo, o empreendedor é um ser humano e seu comportamento obedecerá necessariamente o processo comportamental descrito nas aulas anteriores. O que o torna diferente são as características peculiares da sua personalidade, além do fato de ter à sua disposição uma empresa (ou futura empresa) a ser usada para satisfazer as suas necessidades, como qualquer outro instrumento.

É importante destacar que, assim como as pessoas, a empresa também passa por diversos estágios até se tornar madura. Em relação ao empreendedor, esta evolução tem uma série de implicações que irão interferir na saúde da empresa. À medida que a empresa cresce, vai exigindo modificações no comportamento do seu dono. Quanto mais rápido a empresa crescer, mais rápidas deverão ser as mudanças. Iniciar um negócio é diferente de administrar uma grande organização. Assim, o empreendedor deve sempre estar atento aos desafios que a sua própria empresa lhe impõe, para poder complementar antecipadamente os conhecimentos e habilidades exigidos.

A tabela 7.1 apresenta, de forma sucinta, as principais características dos empreendedores, recolhidas de pesquisas feitas com empreendedores de sucesso.

CARACTERÍSTICA	ESPECIFICAÇÃO
Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovação.</li> <li>• Independência.</li> <li>• Desenvolvimento pessoal.</li> <li>• Segurança.</li> <li>• Auto-realização.</li> </ul>
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos técnicos relacionados com o negócio.</li> <li>• Experiência na área comercial.</li> <li>• Escolaridade.</li> <li>• Experiência em empresas.</li> <li>• Formação complementar.</li> <li>• Vivência com situações novas.</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de novas oportunidades.</li> <li>• Valoração de oportunidades e pensamento criativo.</li> <li>• Comunicação persuasiva.</li> <li>• Negociação.</li> <li>• Aquisição de informações.</li> <li>• Resolução de problemas.</li> </ul>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existenciais.</li> <li>• Estéticos.</li> <li>• Intelectuais.</li> <li>• Morais.</li> <li>• Religiosos.</li> </ul>

Tabela 7.1: Características dos empreendedores.

Contudo, é importante ressaltar que estas características podem atuar de forma positiva ou negativa no contexto empresarial. Uma boa dose de auto-confiança é importante. Porém, uma excessiva auto-confiança poderá fazer com que o empreendedor se negue a contratar serviços de uma outra pessoa mais capacitada do que ele. De modo inverso, a falta de auto-confiança poderá criar uma excessiva dependência do empreendedor em relação a seus assessores.

As características da personalidade do empreendedor serão apresentadas detalhadamente nas próximas aulas.

### **Exercício:**

A Empresa "Bom de Olho", dedicada a caça de talentos, está à procura de um empreendedor que deverá iniciar uma empresa no setor de informática. Muitos candidatos se apresentaram para esta função, o que irá exigir um processo de seleção apurado para possibilitar a melhor escolha.

Entretanto, a organização do processo de seleção não possui os instrumentos adequados para fazer uma avaliação do perfil dos candidatos. Por isso, está solicitando dos participantes do Programa de Treinamento de Empreendedores a elaboração de cinco questões que irão fazer parte de um roteiro para entrevistas.

## O PROCESSO COMPORTAMENTAL

Objetivo:

Mostrar como se relacionam as  
características  
do indivíduo com o comportamento.

O comportamento é o mecanismo que um indivíduo utiliza para dar resposta a um determinado evento, na busca de satisfazer seu conjunto de necessidades.

Como já foi mencionado, o comportamento humano depende das características da sua personalidade. Estas atuam de uma forma relativamente ordenada, obedecendo uma sequência denominada **processo comportamental**.

Portanto, o processo comportamental inicia com a ocorrência de um evento e conclui com a execução de uma ação.

Exercício:

*Imagine que o ano acadêmico está para finalizar e você está com mau rendimento em Matemática. Caminhando pelo corredor, descobre o gabarito do exame desta disciplina, marcado para o dia seguinte. Tome uma decisão para dar uma resposta a esta situação e descreva o processo e os critérios utilizados para tal.*

O processo comportamental é uma descrição das etapas que um indivíduo deve percorrer para responder a um determinado evento. A sequência com que estas diversas etapas são executadas é mostrada na figura 3.1.

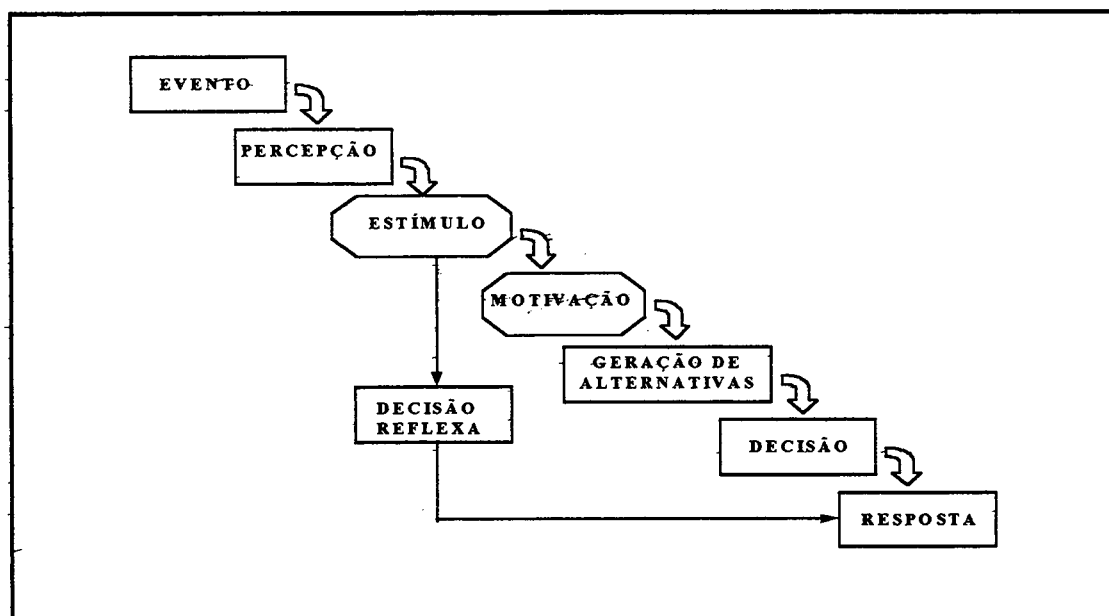


Figura 3.1: O Processo Comportamental

Da figura se observa que entre o evento e a resposta há que percorrer uma série de etapas. A descrição de cada uma é:

**Evento** é qualquer acontecimento interno ou externo ao indivíduo, capaz de produzir um estímulo e, conseqüentemente, influenciar o comportamento. Os eventos são detectados pelo organismo através dos órgãos dos sentidos, num processo denominado percepção.

No caso do exemplo, o evento é o gabarito no corredor.

**Percepção** é o processo pelo qual o indivíduo codifica, categoriza e traduz os eventos. Através deste processo, o evento pode ou não se transformar em estímulo. O entendimento da percepção é essencial para compreender o comportamento: é por meio do processo perceptivo que as pessoas constroem a sua realidade. Com base no que é percebido, os indivíduos raciocinam, tomam decisões e agem. A percepção não constitui-se num processo passivo. As pessoas aprendem padrões seletivos, tais como das expectativas, temores, esperanças, necessidades e recordações. Os padrões distorcem a percepção da pessoa e

dirigem sua atenção para certos estímulos, desviando-a de outros.

Após ser percebido, um evento poderá, ou não, transformar-se em estímulo, dependendo das necessidades que o indivíduo apresenta na ocasião em que o evento ocorre.

No exemplo do gabarito, o evento pode ser percebido como uma oportunidade de superar o exame de Matemática. Não é necessariamente a única percepção possível. De acordo com as características da pessoa, poderia também ser percebido, por exemplo, como uma oportunidade de ficar com uma boa imagem perante o professor.

**Estímulo** é a percepção de um evento como oportunidade para satisfazer uma necessidade, ou um conjunto delas, e portanto, capaz de motivar o indivíduo. O poder que cada estímulo externo tem de influenciar o comportamento, depende basicamente de três fatores:

- da existência (ou não) de condicionamento anterior em relação ao estímulo ou outro semelhante;
- da possibilidade de satisfação das necessidades e;
- da existência de outros estímulos que produzam, no momento, respostas facilitadoras ou competitivas.

No exemplo, , o aluno estará estimulado a buscar uma resposta se tiver percebido o evento como oportunidade de superar o exame ou ficar com uma boa imagem. Porém, poderia ter acontecido que ao deparar com o gabarito, o aluno não tivesse essa percepção. Continuaría caminhando, sem dar qualquer importância ao evento. Neste caso, não há estímulo.

**Motivação** deve ser entendida como o impulso fundamental para gerar um comportamento. Neste processo há uma relação do estímulo com o conjunto de necessidades e a importância relativa que cada uma tem em relação às outras, quando o estímulo é recebido. Isto é, se o evento é percebido como uma

oportunidade de satisfazer uma necessidade, o indivíduo estará mais motivado à medida que tal necessidade esteja num estado de prepotência maior.

A motivação é responsável pela energia que o indivíduo alocará para a ação e, portanto, da disposição que terá para aproveitar o evento.

No caso do exemplo, o aluno tem uma grande necessidade de superar o exame. Portanto, estará muito motivado a buscar uma fórmula para aproveitar o achado. O grau de motivação não seria o mesmo se as notas de Matemática não fossem tão ruins.

Pode acontecer também, que a manifestação da necessidade não seja a nota. Por exemplo, uma pessoa carente de afeto poderá enxergar o evento como uma possibilidade de preencher esta carência e, conseqüentemente motivado da mesma forma.

**Geração de alternativas:** uma vez motivado, o indivíduo formulará uma série de alternativas de resposta, buscando a melhor forma de utilizar o evento para satisfazer o conjunto de necessidades. Para gerar estas alternativas, o indivíduo utilizará, fundamentalmente, o conhecimento e as habilidades. O esforço despendido estará diretamente relacionado com o grau de motivação.

Em relação ao exemplo, dependendo do grau de motivação do aluno pela nota, poderá gerar mais ou menos alternativas para dar resposta ao evento. Por exemplo, como o aluno está altamente motivado poderá pensar em guardar o gabarito para si, dividi-lo com colegas, consultar alguém que domine o conteúdo para lhe ensinar a errar algumas questões para não ficar em evidência, etc.

**Decisão** é o processo destinado a escolher alguma das alternativas de respostas geradas na etapa anterior, mediante um sistema de valoração. O critério para levar a cabo a decisão será fundamentado nos valores do indivíduo. A alternativa deverá produzir uma maior satisfação do quadro de necessidades e, ao mesmo tempo, obedecer os valores vigentes.



A diferença entre as necessidades e os valores pode gerar conflitos para o indivíduo, comuns a qualquer decisão. As necessidades caracterizam-se por serem formadas internamente e os valores, por conceitos adquiridos a partir do convívio na sociedade. É possível, no entanto, que as necessidades sejam desenvolvidas através de um processo semelhante ao dos valores.

No caso do gabarito, para decidir qual alternativa escolher, pode-se obedecer diversos critérios. Se o aluno tem valores éticos e morais muito arraigados, certamente não escolherá qualquer alternativa que caracterize fraude. Os valores vão prevalecer perante as necessidades. Caso contrário, aquela pessoa cujos valores éticos e morais não são prioritários estará propensa a supervalorizar as necessidades, em detrimento dos valores.

**Resposta** é a execução da alternativa escolhida e, portanto, a manifestação do comportamento. Corresponde a ação ou conjunto de ações que serão usadas para aproveitar o evento na busca da satisfação das necessidades.

No exemplo, poderá haver várias respostas: jogar o gabarito no lixo, devolver o gabarito ao professor, utilizar o gabarito somente para si, compartilhar o gabarito com colegas, etc.

Acredita-se, entretanto, que há um outro tipo de processo de tomada de decisão. É a **Decisão Reflexa**, que não segue o processo comportamental descrito. Ocorre quando a pessoa percebe o evento e o associa a conceitos aprendidos através de experiências passadas (atitudes) ou, quando o evento o impulsiona a responder de forma estereotipada (instinto).

Em relação ao exemplo do gabarito, se o aluno que o encontrar tivesse recebido uma educação moral muito rígida ou já tivesse passado por uma situação similar, sem fazer nenhuma análise do evento, poderia devolvê-lo imediatamente ao professor.

### Conclusão

Da análise do processo comportamental se constata que as características determinantes do comportamento são **as necessidades, as habilidades, o conhecimento e os valores.**

Dessa forma, as características próprias da personalidade do empreendedor podem ser estudadas também neste contexto, uma vez que a criação de uma nova empresa e sua operação podem ser tratadas como oportunidade de satisfazer as necessidades do indivíduo.

## ANEXO 2

## AS CARACTERÍSTICAS DO INDIVÍDUO

1.- O objetivo deste capítulo foi demonstrar como é possível caracterizar o resultado da história dos indivíduos. No seu entendimento, avalie em que grau este objetivo foi alcançado?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

2.- Para alcançar este objetivo foi utilizada uma metodologia. Trabalhou-se o conteúdo a partir de conceitos teóricos apresentados pelo instrutor. A seu ver, esta metodologia foi efetiva para a aquisição do conhecimento?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

3.- A explanação do instrutor e os debates sobre o exemplo da afirmação "Quando Alice voltava do shopping...", foram as técnicas destinadas para o estudo da importância do conhecimento. Para você, estas técnicas foram eficazes?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

4.- Você se sentiu motivado a partir de aspectos como:

**Aprendizado** - o curso despertou a curiosidade e o desejo de aprender

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Tolerância aos erros** - um ambiente de aceitação de nossas falhas facilitou minha participação

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Diversão** - um contexto divertido propiciou momentos agradáveis

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Estímulo** - me senti estimulado a participar das atividades

Parcialmente

--	--	--	--	--

Totalmente

1 2 3 4 5

5. - Em geral, as técnicas motivacionais descritas acima o motivaram a aplicar o conhecimento fora do contexto do curso?

Parcialmente

--	--	--	--	--

Totalmente

1 2 3 4 5

6.- Comentários:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## O PROCESSO COMPORTAMENTAL

1.- O objetivo deste capítulo foi demonstrar como as características dos indivíduos se relacionam com o comportamento. A seu ver, em que grau este objetivo foi alcançado?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

2.- Para alcançar este objetivo foram utilizados alguns métodos. O conteúdo foi trabalhado a partir de conceitos teóricos e da simulação da realidade. No seu entendimento, estes métodos foram eficazes para a aquisição do conhecimento?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

3.- A explanação do instrutor e o exercício " O gabarito", foram as técnicas utilizadas para o estudo deste capítulo. Para você, estas técnicas foram eficazes?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

4.- Você se sentiu motivado a partir de aspectos como:

**Desafio** - me senti desafiado perante as situações impostas pelo curso

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Importância** - pude sentir minha importância no grupo durante as atividades

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Trabalho em equipe** - tive oportunidade de estar inserido numa equipe

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Estímulo** - o fato de pensar nas minhas próprias características facilitou o entendimento do assunto

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Interação social** - as atividades possibilitaram uma interação com outros participantes

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Oportunidade de liderança** - tive oportunidades para exercer a liderança perante o grupo

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

5. - Em geral, as técnicas motivacionais descritas acima o motivaram a aplicar o conhecimento fora do contexto do curso?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

6.- Comentários:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

1.- O objetivo deste capítulo foi mostrar os diferentes estilos usados para a resolução de problemas. A seu ver, em que grau este objetivo foi alcançado?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

2.- Alguns métodos foram utilizados para se alcançar este objetivo. O conteúdo foi trabalhado a partir de conceitos teóricos e da simulação da realidade. No seu entendimento, estes métodos foram eficazes para a aquisição do conhecimento?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

3.- A explanação do instrutor e os exercícios "letras do alfabeto" e "bola de pingue-pongue", foram as técnicas utilizadas para o estudo deste capítulo. Para você, estas técnicas foram eficazes?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

4.- Você se sentiu motivado a partir de aspectos como:

**Ação** - me envolvi nas atividades propostas por vontade própria

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Diversão** - um contexto divertido propiciou momentos agradáveis

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Compartilhamento de interesses** - houve possibilidade de compartilharmos nossos interesses no decorrer do capítulo

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5



**Estímulo** - o fato de pensar nas minhas próprias características facilitou o entendimento do assunto

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Variedade** - as atividades foram variadas neste capítulo

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Interação social** - as atividades possibilitaram uma interação com outros participantes

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Tolerância aos erros** - a aceitação de erros facilitou minha participação

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Input** - tive a possibilidade de opinar sobre diferentes aspectos do curso

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

5. - Em geral, as técnicas motivacionais descritas acima o motivaram a aplicar o conhecimento fora do contexto do curso?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

6.- Comentários:

---

---

---

---

---

## CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

1.- O objetivo deste capítulo foi discutir as características do empreendedor que influenciam o sucesso empresarial. No seu entendimento, em que grau este objetivo foi alcançado?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

2.- Alguns métodos foram utilizados para se alcançar este objetivo. O conteúdo foi trabalhado a partir de conceitos teóricos e da simulação da realidade. A seu ver, estes métodos foram eficazes para a aquisição do conhecimento?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

3.- A explanação do instrutor e o exercício "seleção de um empreendedor", foram as técnicas utilizadas para o estudo deste capítulo. Para você, estas técnicas foram eficazes?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

4.- Você se sentiu motivado a partir de aspectos como:

**Ação** - me envolvi nas atividades propostas por vontade própria

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Responsabilidade** - senti que minha responsabilidade perante o aprendizado foi significativa

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Utilizar o talento de cada um** - tive oportunidade de demonstrar e utilizar meus talentos

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Oportunidade de liderança** - tive oportunidades para exercer a liderança perante o grupo

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente  
1 2 3 4 5

**Estímulo** - me senti motivado a construir o conhecimento

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente  
1 2 3 4 5

**Input** - tive a possibilidade de opinar sobre diferentes aspectos do curso

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente  
1 2 3 4 5

5. - Em geral, as técnicas motivacionais descritas acima o motivaram a aplicar o conhecimento fora do contexto do curso?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente  
1 2 3 4 5

6.- Comentários:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## O CONHECIMENTO PARA EMPREENDER

1.- O objetivo deste capítulo foi apresentar os conhecimentos mais comuns dos empreendedores e sua relação com o sucesso empresarial. A seu ver, em que grau este objetivo foi alcançado?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

2.- Alguns métodos foram utilizados para se alcançar este objetivo. O conteúdo foi trabalhado a partir de conceitos teóricos e da simulação da realidade. A seu ver, estes métodos foram eficazes para a aquisição do conhecimento?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

3.- A explanação do instrutor e o estudo de caso "Barry", foram as técnicas utilizadas para o estudo deste conteúdo. Para você, estas técnicas foram eficazes?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

4.- Você se sentiu motivado a partir de aspectos como:

**Desafio** - me senti desafiado perante as situações impostas pelo curso

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Importância** - pude sentir minha importância no grupo durante as atividades

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Estímulo** - me senti estimulado a participar das atividades

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Oportunidade de liderança** - tive oportunidades para exercer a liderança perante o grupo

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Interação social** - tive a possibilidade de opinar sobre diferentes aspectos do curso

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Trabalho em equipe** - tive oportunidade de estar inserido numa equipe

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

5. - Em geral, as técnicas motivacionais descritas acima o motivaram a aplicar o conhecimento fora do contexto do curso?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

6.- Comentários:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## O EMPREENDEDOR E SUAS HABILIDADES

1.- O objetivo deste capítulo foi apresentar as habilidades mais comuns dos empreendedores e sua relação com o sucesso empresarial. No seu entendimento, em que grau este objetivo foi alcançado?

Parcialmente

1	2	3	4	5

Totalmente

2.- Com o intuito de se alcançar este objetivo, alguns métodos foram utilizados. O conteúdo foi trabalhado a partir de conceitos teóricos e da simulação da realidade. A seu ver, estes métodos foram eficazes para a aquisição do conhecimento?

Parcialmente

1	2	3	4	5

Totalmente

3.- A explanação do instrutor e o jogo "Drácula saiu do túmulo", foram as técnicas utilizadas para o estudo deste conteúdo. Para você, estas técnicas foram eficazes?

Parcialmente

1	2	3	4	5

Totalmente

4.- Você se sentiu motivado a partir de aspectos como:

**Desafio** - me senti desafiado perante as situações impostas pelo curso

Parcialmente

1	2	3	4	5

Totalmente

**Ação** - me envolvi nas atividades propostas por vontade própria

Parcialmente

1	2	3	4	5

Totalmente

**Variedade** - as atividades foram variadas neste capítulo

Parcialmente

1	2	3	4	5

Totalmente

**Estímulo** - me senti motivado pela competição gerada pelo jogo "Drácula"

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Oportunidade de liderança** - tive oportunidades para exercer a liderança perante o grupo

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Diversão** - um contexto divertido propiciou momentos a agradáveis

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

**Trabalho em equipe** - tive oportunidade de estar inserido numa equipe

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

5. - Em geral, as técnicas motivacionais descritas acima o motivaram a aplicar o conhecimento fora do contexto do curso?

Parcialmente 

--	--	--	--	--

 Totalmente

1   2   3   4   5

6.- Comentários:

---

---

---

---

---

---

---

---